

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE MATEMÁTICA, ESTATÍSTICA E COMPUTAÇÃO
CIENTÍFICA

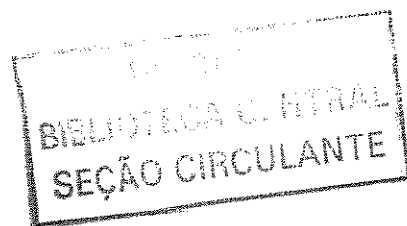
DESCARTE DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Alfran Oliveira Lima

Orientadora: Profa. Dra. Ana Guerra

Campinas, 2001

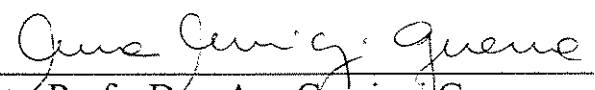
UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL



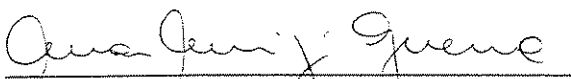
DESCARTE DA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Este exemplar corresponde à redação final do trabalho devidamente corrigido e defendido por Alfran Oliveira Lima e aprovado pela comissão julgadora.

Campinas, 31 de janeiro de 2001


Prof.a Dra. Ana Cervigni Guerra
Orientadora

Banca Examinadora:


Prof.a Dra. Ana Cervigni Guerra

Prof. Dr. Ademir José Petenate

Prof.a Dra. Maria Carolina de
Azevedo F. de Souza

Trabalho final apresentado ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do título de MESTRE em Qualidade.

08877200

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Lima, Alfran Oliveira

L628d Descarte da experiência profissional / Alfran Oliveira Lima --
Campinas, [S.P. :s.n.], 2001.

Orientadora: Ana Cervigni Guerra

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

1. Contrato de trabalho. 2. Educação para o trabalho. 3. Capital humano. 4. Pessoal - Demissão. I. Guerra, Ana Cervigni. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III. Título.

**Trabalho Final de Mestrado Profissional defendido em 31 de janeiro de 2001 e
aprovado pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.**

Ana Cerniz Guerra.

Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA

Ademir

Prof (a). Dr (a). ADEMIR JOSÉ PETENATE

Maria Carolina de A.F. de Souza

Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA

DEDICATÓRIA

A meus pais Francisco e Alda, orientadores permanentes da minha vida, que sempre acreditaram em mim.

À minha esposa Lys-Sandra, companheira de todos os momentos, pela paciência e incentivo.

A meus filhos Allyson, Wesley, Annelise, Thaise, Andressa e Willian por fazerem parte do meu universo. .

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente a:

A Prof. Dra. Ana Cervigni Guerra, pela orientação segura e competente.

Ao Prof. Augusto Rodrigues, pela sugestão do tema e bibliografia e pelas várias conversas a respeito deste assunto que me era totalmente novo.

À Banca Examinadora pelos valiosos comentários e sugestões apresentados para este trabalho.

À amiga Maria Silvana pelo excelente trabalho de editoração.

SUMÁRIO

Introdução	01
Objetivos da dissertação	05
Estrutura do trabalho	06

Capítulo I

O Novo Cenário Para as Relações Patrão Empregado	07
1. 1 As mudanças nas relações do trabalho	07
1.2. Qualidade e mudanças nas relações do trabalho	11
 Carreira profissional	 14
1.3 Carreira profissional e a nova visão de carreira	15
1.4 Mudanças organizacionais e carreira	17
1.5 Empregabilidade e emprego	22

Capítulo II

A Era do Conhecimento e da Informação	32
2.1 Ondas de mudança	32
2.2 Conhecimento	37
2.3 Capital intelectual	40
2.4 Tipos de conhecimento	45
2.5 Mapeando e medindo o capital intelectual (CI)	53

Figuras

Figura 1 - Tipos de carreiras	17
Figura 2 - Organização trevo	18
Figura 3 - Modelos organizacionais	21
Figura 4 - Portfólio para a empregabilidade	24
Figura 5 - Estrutura de treinamento e desenvolvimento	25
Figura 6 - Ambiente da carreira profissional	27
Figura 7 - Sincronizando suas jogadas	28
Figura 8 - A depressão da recuperação	30
Figura 9 - Quando o fluxo torna a fluir	33
Figura 10 - Volume de conhecimento científicos e tecnológicos	34
Figura 11 - Curva de Desenvolvimento da Ciência e Tecnologia	35
Figura 12 - Volume de conhecimentos de um especialista	36
Figura 13 - Relacionamento com pessoas em uma empresa	41
Figura 14 - Capital humano, estrutural, do cliente e propriedade intelectual	45
Figura 15 - Geração do conhecimento	47
Figura 16 - Espiral do conhecimento organizacional	48
Figura 17 - Classificação dos empregados segundo suas habilidades.....	50
Figura 18 - Conhecimento humano e Conhecimento empresarial: explícito e tácito.....	51
Figura 19 – Razão valor de mercado / valor contábil	62
Figura 20 – Perfil do desemprego (taxas médias anuais) Brasil (1) e São Paulo (2) 1989 – 1999	68
Figura 21 - Ciclo de influências sobre as pessoas	71

Tabelas

Tabela 01 – Distribuição das forças de trabalho	39
Tabela 02 - Perfil do cliente	57
Tabela 03 - Foco para a auditoria	57
Tabela 04 - Itens para avaliar ativos de clientes	58
Tabela 05 - Itens para avaliar recursos de infra-estrutura	59
Tabela 06 - Check list para planejamento de auditoria de CI	59
Tabela 07 - Sistema de qualidade	60
Tabela 08 - Indicadores de mensuração absoluta do capital intelectual ...	63
Tabela 09 - Índice do coeficiente de eficiência (i) do capital intelectual	64
Tabela 10 - Pesquisa – Reorganização Empresarial	81
Tabela 11 - Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 1)	82
Tabela 12 - Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 2)	82
Tabela 13 - Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 3)	83
Tabela 14 - Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 4)	83
Tabela 15 - Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 5)	83

Introdução

As mudanças na economia mundial trouxeram como consequência a movimentação das empresas em busca de competitividade. Como decorrência das reorganizações, instalou-se o desemprego crescente. Nesse cenário em que predomina a diminuição dos postos de trabalho, torna-se explícito um paradigma quanto às capacidades produtivas do profissional experiente. A problemática atual do profissional experiente e desempregado preocupa nossa sociedade sendo motivadora deste trabalho. As empresas, ao despedir profissionais e eliminar postos de trabalho, estão descartando conhecimento e experiência, remetendo profissionais a um mercado que não tem espaço para absorvê-los. Este trabalho não pretende esgotar o assunto e sim trazer à tona o problema dos profissionais e das empresas.

Um momento delicado, nas estruturas sociais de nosso país e no mundo, é vivenciado ao mesmo tempo que a nossa economia atinge considerável estabilidade da moeda trazendo de volta investimentos estrangeiros em diferentes áreas. O acirramento da competição, resultante do estabelecimento de novas e modernas indústrias no Brasil, obriga inúmeras empresas a se reestruturarem em busca de qualidade e produtividade. Na esteira dos enxugamentos decorrentes, o desemprego cresce sem perspectiva de mudanças, nesse cenário, a curto prazo. A crise social se estabelece mais fortemente na periferia das grandes cidades. A de maior repercussão, na mídia, é o Movimento dos Sem Terra (MST). Esta

conjuntura dos “sem-emprego” ou do desemprego, muda o perfil do trabalhador e acirra a competição pelos postos de trabalho que são colocados no mercado. Revistas como Exame e Veja têm publicado artigos sobre o crescimento acelerado das demissões em nosso país. A revista EXAME publicou, de Janeiro de 1995 a junho de 1997, vários artigos e entrevistas sobre carreira, demissão e desemprego. Esta tríade tem freqüentado, diariamente, a mídia em uma demonstração clara da enorme preocupação da sociedade com esse problema. Todos os dias, mais profissionais engrossam as fileiras dos “sem-emprego”, aumentando a legião dos excluídos do mercado de trabalho. Discute-se muito o assunto, mas não há ainda receitas para a crise do emprego no Brasil, bem como no resto do mundo.

A demissão interrompe a carreira dos profissionais especializados, muitas vezes, precocemente. Nesse cenário, a situação fica bastante desconfortável, pois os constantes enxugamentos têm reduzido significativamente os postos de trabalho disponíveis nas empresas, ao mesmo tempo que devolvem ao mercado profissionais experientes. O argumento delas é que esses profissionais não têm mais espaço em seus quadros funcionais porque suas competências não atendem mais as exigências atuais das mesmas, faltando-lhes flexibilidade para acompanhar as rápidas mudanças de mercado e motivação para novos desafios. Pode ocorrer, entretanto, de que tal argumento seja apenas uma desculpa para mudar o foco da questão, pois a razão principal é mais de ordem econômica que de competência, uma vez que profissionais mais jovens podem custar menos às empresas.

Na moderna administração, experiência de trabalho já não é mais um fator competitivo, afirma Donadão (1997), consultor em treinamento gerencial, em entrevista concedida à revista Exame. Mas esse autor não é o único a abordar este assunto. Outros conceituados autores têm emitido suas opiniões. Segundo Pahl (1997), muito da experiência adquirida por profissionais especializados ao longo de sua vida profissional perdeu sua utilidade à luz das novas tecnologias. Esses pensamentos trazem à tona um paradigma em relação ao homem experiente, quanto à sua capacidade de adaptação aos novos modelos de administração, motivação para o trabalho, vigor físico e possibilidade de aprendizado. Embora exista lei que proíbe, no Brasil, a discriminação por idade (Lei 9029), de modo explícito ou não, é um fato.

Em razão da crise econômica mundial, as empresas que objetivam manter padrões de competitividade e conseqüente permanência no mercado vêm promovendo reestruturações organizacionais com ênfase em linhas de produção enxutas, dentro da filosofia da qualidade total. A estratégia adotada tem sido voltada para a utilização de sistemas de trabalho flexíveis, possibilitados pela tecnologia das máquinas multifuncionais e para uma maior descentralização produtiva obtida através da subcontratação.

A revolução tecnológica provocou a mudança dos sistemas de produção e a globalização difundiu esses sistemas.

À medida que a tecnologia tornou possível a automação, as máquinas têm substituído a mão de obra do homem. Desse modo, a tecnologia vem acelerando o desemprego que não é um fato novo; tem variado apenas a intensidade com

que atinge a humanidade em função das variações da economia e/ou das inovações tecnológicas. O fato é que as empresas têm demitido cada vez com mais frequência.

Vários autores, com pontos de vista diferentes, têm analisado a eliminação dos postos de trabalho. Bridges (1995) preconiza o fim dos empregos, tema que tem sido debatido exaustivamente pela mídia. Rifikin (1995) dá uma visão da evolução histórica do emprego. Bridges (1995) diverge de Rifikin por analisar o assunto sob a ótica da necessidade da capacitação para a sobrevivência nesse novo mercado de trabalho que está passando por profundas mudanças. Nesse contexto, delineiam-se os requisitos necessários para o trabalhador sobreviver nesse novo mercado. Funções sociais estão desaparecendo, arrastadas pelo avanço tecnológico, como é o caso dos bancários e das telefonistas. Alcoforado (1997) usa o termo “apartheid social” para definir o problema social decorrente.

As reorganizações pelas quais estão passando as empresas definem novas necessidades, novos perfis profissionais, novos *lay outs* e novos locais de trabalho. O surgimento do teletrabalho, por exemplo, é decorrência das mudanças que vêm acontecendo motivadas pelo avanço tecnológico.

Com todas essas previsões de mudanças tão drásticas e com o crescimento acentuado dos níveis de desemprego, agrava-se a situação dos desempregados, uma vez que o mercado não tem capacidade para absorvê-los novamente. Um lado perverso das demissões, quando atingem profissionais entre 35 e 40 anos, é que a aposentadoria só poderá ocorrer após os 60/65 anos. Há uma crença de que os mais jovens são mais adaptáveis aos novos modelos de administração e a

redução de custo resultante de sua contratação é uma medida de curto prazo muito aceita.

Muitas empresas, nas suas reorganizações internas, têm adotado planos de demissão voluntária, com o propósito de reduzir seu quadro funcional. Em um mundo com menos empregos, a motivação para a demissão é aparentemente uma motivação contraditória, pois é difícil entender como se consegue motivar profissionais competentes e experientes a deixar precocemente seus empregos formais.

Conhecimento e experiência são devolvidos, com esses profissionais descartados, para um mercado que não tem espaço para absorvê-los nos mesmos moldes anteriores.

Objetivos da dissertação

Este trabalho pretende tratar sobre o tema do descarte do conhecimento e da experiência profissional através das demissões dos profissionais especializados em idade ainda produtiva e avaliar o conseqüente impacto em suas carreiras, em suas vidas, nas empresas e na sociedade.

Estrutura do trabalho

No capítulo I, são abordadas as mudanças nas relações de trabalho e a nova visão de carreira. São tratados também os conceitos de empregabilidade em face do novo contexto do mundo do trabalho.

A era do conhecimento e da informação é discutida no capítulo II, em que é contextualizada a conceituação de alguns autores sobre o Capital Intelectual e o impacto causado por esse conceito na gestão das organizações empresariais.

O capítulo III aborda a perda de conhecimento pelas organizações em função das demissões de empregados, o ciclo de vida de um profissional especializado e a tendência do encurtamento desse ciclo dentro das organizações.

O universo da pesquisa, o material utilizado e os procedimentos, bem como a discussão dos resultados fazem parte do capítulo IV. As conclusões tiradas a partir desses resultados e observações e as recomendações a respeito delas compõem a Conclusão.

Capítulo I

O Novo Cenário para as Relações Patrão Empregado

As transformações no mundo do trabalho em decorrência das mudanças da economia mundial trazem como consequência a diminuição dos empregos. A menor quantidade de postos de trabalho disponíveis, as reorganizações das empresas e a evolução da tecnologia provocam mudanças nas relações de trabalho. Este assunto será tratado neste capítulo.

1.1 As mudanças nas relações do trabalho

A crise financeira e a competição acirrada desencadeiam as mudanças que estão ocorrendo no mundo do trabalho. Nesse contexto, a questão que se coloca é o desequilíbrio que está ocorrendo entre o mercado de trabalho e o número de trabalhadores que conseguem emprego. Esse desequilíbrio tem sido atribuído a muitas causas tais como globalização, crise na economia, política do governo, informatização e automação. O fato é que, isoladamente ou em conjunto, esses fatores têm gerado índices cada vez maiores de desemprego. As causas desse problema têm sido analisadas por vários autores e não constituem escopo deste trabalho. O emprego surgiu no começo do século XIX como uma forma de

organizar o trabalho gerado pelas indústrias em desenvolvimento em razão de mudanças havidas nos sistemas de produção e tem sido desde então considerado por alguns autores como objeto de socialização do homem ao mesmo tempo que pode ser considerado como instrumento de distribuição de renda. Para De Masi (1999), a análise e solução dos problemas da distribuição de renda através dos empregos, uma vez que estão diminuindo, são relevantes nessa questão do desemprego. As grandes mudanças, citadas por Bridges (1995), estão centradas na hipótese do desaparecimento dos empregos e na conseqüente modificação no conceito e no sentido das carreiras. Como causas do desaparecimento dos empregos, Bridges (1995) cita a informatização do ambiente de trabalho, os sistemas de informação, o uso cada vez maior de banco de dados e a tecnologia das comunicações como efeito multiplicador da informação. Segundo Pastore (1994), o desemprego é conseqüência de vários fatores tais como, automação, juros altos, redução dos níveis hierárquicos e a rigidez das leis trabalhistas. Mattoso(1994) considera que, embora fatores internacionais, tecnológicos e sazonais possam gerar desemprego e precarização do trabalho, no caso do Brasil, o fator determinante foi a diminuição das atividades produtivas e a desativação de estruturas industriais. Considera ainda que o mercado de trabalho depende da dinâmica de investimentos público e privado.

O aspecto quantitativo do desemprego ocorre em razão da redução dos postos de trabalho motivada pelo pressuposto de que as organizações têm mais empregados do que precisam. É recomendável a melhoria dos processos de

produção e a análise dos empregados excedentes, frente a novas possibilidades de mercado, antes das ações de redução de custos.

Organizações podem estar se baseando em metas numéricas para redução de seu quadro de funcionários de tal forma que, para alguns cortes de funcionários, a motivação pode ser político-organizacional. Resultando na eliminação desnecessária de postos de trabalho.

O aspecto qualitativo está ligado à transferência, cada vez maior, de trabalho para empresas terceirizadas. Isso já previa Handy (1996) em seus conceitos de organização quando discorre sobre a virtualidade das organizações, conceito que define o fato de que aproximadamente, vinte por cento dos trabalhadores envolvidos na produção em uma empresa trabalham para ela em tempo integral. Nesse conceito, as organizações são chamadas de organizações trevo por se considerar que elas devam ter três núcleos principais. O primeiro é o núcleo profissional, por ser formado por profissionais altamente qualificados e muito bem remunerados. O segundo, o núcleo dos subcontratos a quem caberá a realização de trabalhos específicos e pré-determinados. O terceiro, o núcleo dos trabalhadores flexíveis, é formado por mão de obra eventual. Há, ainda, um quarto núcleo formado por clientes quando executam tarefas transferidas para eles pelos prestadores de serviços.

Embora os empregos estejam desaparecendo, a necessidade de trabalho continua existindo de forma diferente. Como consequência, a carreira profissional assume outra forma e exige outras habilidades. Há um pressuposto de que a carreira deva ser autogerida. Isso implicaria em ter o profissional a

governabilidade da sua carreira. Pode ser que esta afirmação esbarre no fato de que as carreiras, em certas ocasiões, dependem do empregador e, em outras, das necessidades do mercado.

Além do desaparecimento dos empregos, há que se considerar a mudança do relacionamento, no mundo do trabalho, decorrente do surgimento de novas formas de contratos, da mudança na execução de atividades, do surgimento de novas maneiras e locais para a realização de trabalhos, da insegurança e da impermanência em relação a empregos, da modificação do conceito de lealdade, do surgimento de novas formas de remuneração, flexibilização do trabalho, da mobilidade de capital, da crise econômica, das políticas instituídas buscando a redução dos obstáculos à competitividade através da redução de custos e mudanças das legislações trabalhistas.

Essas mudanças nas relações do trabalho trazem diferentes percepções conceituadas por Mattoso (1994) como a insegurança do trabalho em função da ruptura com os padrões do mundo do trabalho anterior, em decorrência do governo não estar priorizando o pleno emprego, o que resultou em uma sobreoferta de trabalhadores também resultante de alterações na estrutura do emprego com tendência de redução de participação do emprego industrial; a insegurança no mercado de trabalho pela incerteza do profissional quanto ao seu ingresso nesse mercado em função da crescente tendência à terceirização e à utilização de empregados temporários, bem como a tendência à aprovação de regulamentações trabalhistas que venham facilitar a demissão de trabalhadores; a insegurança no emprego, pela crescente diminuição dos postos de trabalho;

insegurança na renda, em função da fragmentação do trabalho, das subcontratações e do trabalho temporário; a insegurança na contratação do trabalho, em função das tendências das mudanças nas negociações e da regulamentação do trabalho de coletiva para individualista e a insegurança, na representação do trabalho, como decorrência do enfraquecimento dos sindicatos.

1.2 Qualidade e mudanças nas relações de trabalho

Há que se verificar ainda a influência nas relações de trabalho motivadas pela busca da competitividade através da estratégia da qualidade e da produtividade pela adoção de ferramentas tais como Manutenção do local de trabalho (TPM), Controle de Qualidade Total (TQC), Just-in-time (JIT).

O crescimento da influência do modelo industrial japonês tem inspirado a adoção de modelos de gestão, cuja adaptação à realidade brasileira traz como consequência impactos sobre o trabalho e seus relacionamentos. Humphrey (1995) analisa os problemas e dificuldades para a implantação do JIT e TQC, bem como o seu impacto sobre os trabalhadores. Algumas mudanças no relacionamento do trabalho, geradas pelo JIT/TQC, são frutos da necessidade de funções múltiplas e polivalência; execução de manutenção produtiva total; conhecimentos dos conceitos da qualidade; trabalho mais diversificado e mais

especializado; aumento da responsabilidade para os trabalhadores; alto grau de controle e alto grau de participação.

Quanto à estabilidade no emprego, na implantação do JIT/TQC esta é citada como um elemento chave para o estabelecimento de compromisso entre os trabalhadores e a empresa. Parece que tal fato não tem ocorrido nas empresas em função de crises na economia. Entretanto o próprio sucesso dos programas de qualidade e produtividade levou as empresas a cortar empregos. Vale lembrar que as empresas têm reduzido custos através da melhoria de seus processos de trabalho. Muitos empregados que participam desse trabalho, acabam fazendo parte do grupo de demitidos. Essa situação abala a relação de confiança entre empregados e empresa. Pode-se amenizar essa situação através de programas de capacitação, pesquisando o mercado de trabalho interno e externo.

Com relação às gerências, o relacionamento com os trabalhadores e a aplicação de ferramentas de gestão exigem do gerente um grau maior de conhecimento ao mesmo tempo que a implantação de sistemas de produção enxutos leva à redução dos níveis gerenciais.

Womack (1992) diz que produção enxuta é aquela que necessita apenas de metade do pessoal na fábrica, metade dos espaços de produção, metade dos investimentos em ferramentas, metade do tempo para desenvolvimento de um produto; e surgindo como um novo paradigma de produção cuja principal característica é a busca da qualidade e da produtividade. Traz ela como vantagem significativa a diminuição de estoques e a redução de defeitos. Globalizou-se um sistema de produção transformado pela tecnologia.

Na industrialização, a capacidade humana vem sendo substituída pela das máquinas, com o agravante de que as posições de trabalho perdidas não estão sendo recuperadas, ou seja, o desemprego não é cíclico, mas sim estrutural uma vez que é decorrente das mudanças dos paradigmas de produção como consequência dos avanços da tecnologia que permitiram a automação em grande escala. Hobsbaw (1995).

Outros fatos geradores dessa situação decorrem da migração das indústrias para locais onde a mão de obra é mais barata, do contínuo aumento da produtividade das máquinas, bem como da redução dos custos de produção, da economia que não consegue gerar empregos na mesma velocidade com que as técnicas modernas de produção geram desemprego e da saída do governo da situação de grande provedor de empregos.

Hobsbaw (1995,p.403), ainda afirma que *“os seres humanos não foram projetados para um sistema capitalista de produção. Quanto mais alta a tecnologia, mais caro o componente humano comparado com o mecânico”*. Enfim, as transformações que vêm ocorrendo na década de 1990 estão sendo determinantes na moderna forma de gestão atual das empresas.

A tecnologia é o que vem sendo responsável pelo maior número de mudanças nas empresas. Gonçalves (1998,p.6) aborda os sete principais impulsionadores, segundo seu entendimento, do novo ambiente empresarial, a saber:

- *“a produtividade dos trabalhadores do conhecimento e prestadores de serviços;*
- *a qualidade do produto e serviço;*
- *a capacidade de resposta aos desafios de todos os tipos;*
- *a globalização dos mercados, das operações e da concorrência;*
- *“outsourcing” de certas atividades de produção, distribuição, vendas, serviços e funções de suporte;*
- *“partnering” e a formação de alianças estratégicas;*
- *a responsabilidade social e ambiental”.*

O milagre japonês provocou uma corrida pela competitividade, pela produtividade e pela qualidade, acelerada pela globalização culminando em grandes movimentos em direção às mudanças nas relações de trabalho.

Carreira profissional

A carreira profissional está passando por mudanças. Um novo perfil profissional é desenhado pelas novas vocações das empresas. Ao profissional está sendo atribuída uma nova responsabilidade que é a gerência da sua carreira.

O sentimento de que os empregos não são permanentes torna-se mais forte. A estabilidade no emprego é decorrência das competências do profissional e da competitividade das organizações. Surge o conceito de empregabilidade.

1.3. Carreira profissional e a nova visão de carreira

Tradicionalmente, a carreira de um profissional especializado esteve muito ligada à história de sua graduação. A partir dela, e muitas vezes alavancada pelo conceito da Instituição onde se graduou, o profissional iniciava sua carreira. Então, contratado por uma organização, passava a exercer funções centradas no conhecimento acadêmico e, em função desse conhecimento, era treinado e conduzido para uma carreira que, esperava-se, iria ser desenvolvida ao longo de sua vida. A carreira profissional era construída junto com a biografia do indivíduo, não havendo como separá-las.

A fidelidade e a lealdade eram incentivadas e desejadas. Era comum profissionais se aposentarem após uma vida profissional dedicada a uma mesma empresa. Pode-se dizer uma vida profissional monogâmica. Ao longo desse período de trabalho, o profissional vivenciava etapas e se capacitava cada vez mais para subir na hierarquia da empresa, ou seja, fazer carreira.

Carreira é a trajetória profissional de uma pessoa dentro de um contexto que engloba o próprio indivíduo com suas experiências e conhecimentos e a empresa com seus objetivos e necessidades podendo ser realizada em uma ou mais empresas.

A visão tradicional de carreira está vinculada ao crescimento vertical na hierarquia da empresa, sendo que esse crescimento é processado ao longo do tempo de permanência nela, o que se espera, seja duradouro. A visão moderna de carreira, influenciada pela necessidade de adequação à atual dinâmica das empresas, sugere o rompimento com o conceito de evolução vertical.

A carreira está associada aos trabalhos realizados e às posições de trabalho que um indivíduo ocupa ao longo de sua vida profissional, sendo fortemente influenciada pelas crenças do indivíduo, pelas circunstâncias, pelo contexto da empresa e da sociedade e não se processando de forma contínua e linear. Dessa forma, a carreira é resultado da convergência de interesses e expectativas do indivíduo e da empresa. (Dutra, 1996).

Na visão de Stewart (1998), o plano de carreira acabou uma vez que as empresas estão redefinindo suas estruturas e o trabalho é fundamentado em projetos e não em cargos coincidindo este pensamento com a filosofia de remuneração por habilidades e competências. Deve-se considerar, em relação a esta visão, que o que acaba é o plano de carreira elaborado de forma rígida, determinada pela empresa em função dos cargos. A nova carreira é definida em função do que a empresa e as equipes precisam e pelo esforço do empregado. O conceito de carreira portanto permanece; porém, dentro de um modelo novo, uma

vez que deixa de ser, em princípio, estável, previsível e desenvolvida quase sempre em uma única empresa para se desenvolver em várias empresas.

Segundo Stewart (1998), existem quatro tipos de carreiras: os estrategistas, os provedores de recursos, os gerentes de projetos e os talentos, como mostra a Figura 1.

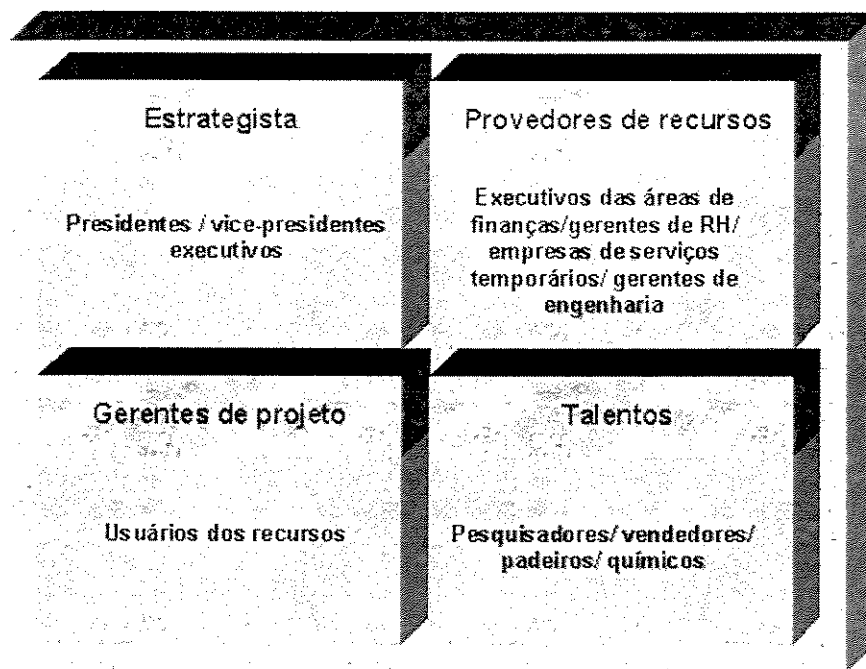


Figura 1: Tipos de carreiras. (Adaptado: Stewart, Thomas A., 1998)

1.4. Mudanças organizacionais e carreira

Como consequência das mudanças resultantes da busca da competitividade e da produtividade, as empresas vêm promovendo reestruturações e enxugamentos em suas estruturas. As reduções de quadros estão ligadas às necessidades das

empresas reduzirem seus custos fixos e também de tornar suas estruturas mais flexíveis e capazes de rapidamente atenderem às variações de demanda do mercado. Uma empresa competitiva deve ser orientada para o mercado, ter foco em resultados, flexibilidade e agilidade. Essas mudanças organizacionais resultam em mudanças nas carreiras profissionais.

Segundo Handy (1996) empresas estão se reestruturando de modo a poderem acompanhar rapidamente os movimentos do mercado, com base em um modelo que ele chama de organização trevo.

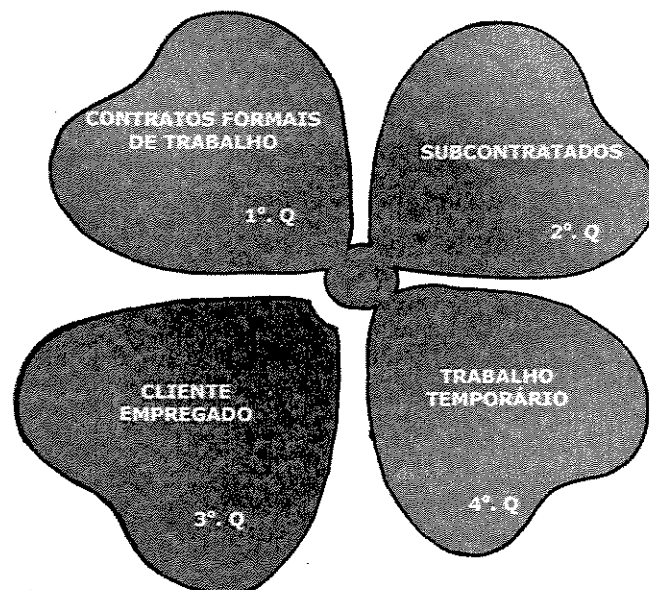


Figura 2: Organização trevo. (Adaptado: Handy, Charles, 1996)

Na organização trevo, representada na figura 2, o primeiro quadrante é composto por profissionais com contratos formais de trabalho que representam a essência da organização e detêm as competências essenciais da mesma. São

profissionais altamente qualificados que a empresa tem interesse em manter. O segundo quadrante é composto por subcontratados. São organizações especializadas em serviços que não fazem parte do negócio principal da empresa. O terceiro é a força de trabalho flexível. São os trabalhadores temporários, aqueles que são contratados sob demanda. Um quadrante adicional é o referente ao empregado cliente, aquele cuja mão de obra é utilizada em auto-serviços, como restaurantes, caixas eletrônicos, redes de *fast-food*, entre outros. Pode-se pressupor que os profissionais estarão ocupando postos de trabalho em épocas e situações diferentes nessas áreas.

O tamanho do núcleo central, no primeiro quadrante do trevo, pode variar de organização para organização; mas, certamente, as organizações estarão continuamente buscando reduzir seus custos e sua estrutura, assim como mantendo seus profissionais especializados enquanto precisarem de suas competências. Será preciso que os profissionais se adequem a essa nova realidade em que os empregos não são permanentes e as carreiras, portanto, descontínuas.

A possibilidade do desemprego tem aterrorizado centenas de profissionais, tem influenciado em suas carreiras, afetado suas vidas e seu equilíbrio emocional, uma vez que a demissão representa a quebra da carreira e a interrupção da expectativa de sucesso. A razão disso é que as pessoas vinculam o emprego à própria identidade, fazem dele a razão da sua vida e estabelecem, a partir daí, o seu círculo de relacionamentos. Além disso, o emprego lhes dá um forte senso de propósito diário.

A carreira, como identidade de sucesso profissional pela subida na escala vertical, como tradicionalmente acontecia em função de tempo e experiência, está sendo substituída por possibilidades de crescimento em escalas horizontais, com base em habilidades e competências.

A modificação do modelo atual de carreira aumenta os riscos para se conseguir o sucesso profissional ou a permanência no emprego. No modelo tradicional, muitas vezes, a estrutura organizacional e a determinação pessoal do profissional permitiam alcançar o sucesso na carreira.

Um profissional, na opinião de Kunzi (1997), pode evoluir durante a sua carreira em função da aquisição de conhecimentos técnicos através do ensino formal, da aquisição de experiência profissional através da vivência profissional, da aquisição de critérios e valores que influam nas reações e decisões profissionais e da maturidade pessoal e profissional.

No modelo excludente que se forma, a ocupação dos postos de trabalho exige dos profissionais especializados novas habilidades e capacitações para as quais não haviam se preparado. Em relação ao conceito atual de carreira, a mudança que está ocorrendo é descontínua, uma vez que está rompendo um padrão vigente e essas mudanças nas relações de trabalho causam significativas mudanças em nosso modo de vida.

Os modelos organizacionais e suas características estão evidenciados na Figura 3.



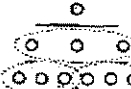
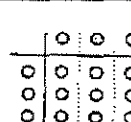
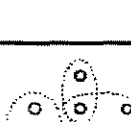
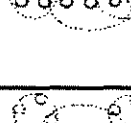
MODELO		CARACTERÍSTICAS
Burocracia rígida		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe estabilidade ambiental - poder decisório é individualizado e centralizado
Burocracia conduzida por comitê		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe ambiente estável com eventuais imprevistos - poder decisório é exercido por comitê - existe variedade na condução das divisões ou áreas
Burocracia com grupos, comitês e task forces		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe necessidade de perspectiva interdepartamental - nível de comunicação é superior aos anteriores - lealdade aos grupos é condicionada aos interesses dos departamentos
Organização matricial		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe balanceamento de poder entre funções/ departamentos e processos - busca maximizar a utilização de recursos e a orientação de esforços - exige maturidade dos líderes e liderados para contornar os conflitos de interesse
Organização baseada em projetos		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe a busca da flexibilidade, agilidade, criatividade e capacidade de inovação - todas as tarefas mais importantes são administradas ou realizadas por grupos - coordenação é informal e fundamentalmente ditada por visões e significados compartilhados
Organização tipo rede orgânica ou empresa virtual		<ul style="list-style-type: none"> - pressupõe existência de um grupo estratégico central - utiliza Terceirização em larga escala - não possui identidade clara e duradoura

Figura 3: Modelos organizacionais. (Fonte: Cooper & Lybrand, 1996. p.137)

As empresas descobriram que não é necessário ter todos os seus empregados à disposição o tempo todo e que é mais barato manter as pessoas fora da organização e comprar o seu trabalho sempre que for preciso. Dessa forma e alinhadas com as realidades de mercado, as empresas estão enxugando seus efetivos. Esses movimentos exigem do profissional mudanças em seu comportamento. A preservação do seu trabalho, através de um emprego ou não, o remete a um novo conceito, a empregabilidade.

1.5. Empregabilidade e emprego

Empregabilidade, na opinião de Minarelli (1995), é estar preparado para atender as necessidades do mercado, sendo que os conhecimentos são especialmente desenvolvidos pelo empregado para atender a essa situação. Para Bridges (1995) ter empregabilidade é estar capacitado para atender as necessidades do empregador no momento em que elas ocorrem.

As definições de Minarelli e Bridges sugerem que o principal responsável pela empregabilidade é o empregado. Não se pode entretanto, de maneira simplista, transferir a responsabilidade da empregabilidade para o trabalhador uma vez que ele não tem a governabilidade do seu tempo que é alocado à organização a que pertence e nem sempre tem os recursos necessários para investir em aperfeiçoamento, requalificações e novos conhecimentos.

Entende-se que a definição de Cortella (1997,p.22) de que “Empregabilidade é uma construção social, evolutiva e dinâmica, e não uma atribuição isolada e exclusiva dos indivíduos; essa construção emerge atrelada a um outro requisito a cada instante mais demandado: a qualidade de vida e do trabalho como direitos substantivos” é a mais convergente com a nossa realidade social.

Habilidade, para Coopers & Lybrand (1996,p.102), *“é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pelas organizações”*.

Para Coopers & Lybrand (1996,p.126), competência é *“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”* Para Drucker (1995), competência, segundo critérios subjetivos, é a capacidade de agüentar pressões, ter equilíbrio emocional e capacidade cognitiva.

As competências que definem o portfólio para a empregabilidade são definidas pelas grandes organizações e seguidas pelas demais formando assim um modelo. Ter essas competências que passam a ser solicitadas pode aumentar a empregabilidade embora algumas delas possam não ter a mesma importância em diferentes organizações e setores industriais por estarem relacionadas com as necessidades do empregador. O que não é dito é que, tanto para o empregador quanto para o empregado, é difícil conseguir as habilidades desejadas, até porque as competências para a empregabilidade não estão claramente definidas.

MINARELLI	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Adequação vocacional ⇒ Competência profissional ⇒ Conhecimento adquiridos ⇒ Habilidades mentais ⇒ Jeito de atuar ⇒ Experiência <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Treinamentos recebidos ⇒ Autodidatismo ⇒ Vivência cotidiana ⇒ Idoneidade ⇒ Saúde física e mental ⇒ Reserva financeira ⇒ Relacionamentos
WILLIAN BRIDGES	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Capacidades que o empregador precisa ⇒ Atitudes ⇒ Mentalidade de fornecedor ⇒ Elasticidade <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aprender o Novo ⇒ Equilíbrio emocional ⇒ Criatividade ⇒ Capacidade de aprender ⇒ Idoneidade ⇒ Relacionamentos ⇒ Conhecimentos adquiridos (experiência) ⇒ Atitude ⇒ Temperamento (facilidade de adaptação)
SEFOR	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Competência profissional ⇒ Disposição para aprender ⇒ Capacidade para empreender ⇒ Aprendizado formal ⇒ Experiência
CATHO	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Experiência técnica anterior ⇒ Experiência na supervisão de pessoas ⇒ Resultados alcançados anteriormente ⇒ Relacionamento ⇒ Reputação das empresas em que trabalhou ⇒ Entusiasmo ⇒ Formação acadêmica ⇒ Estabilidade empregatícia ⇒ Aparência pessoal ⇒ Idade ⇒ Idiomas falados ⇒ Estabilidade familiar ⇒ Número de promoções anteriores

Figura 4: Portfólio para a empregabilidade –

Elaboração própria a partir de estudos das características da empregabilidade.

Na Figura 4, estão reunidas as principais características para a empregabilidade segundo Minarelli (1995), Bridges (1995), Sefor (1996) e Catho Consultores (1996).

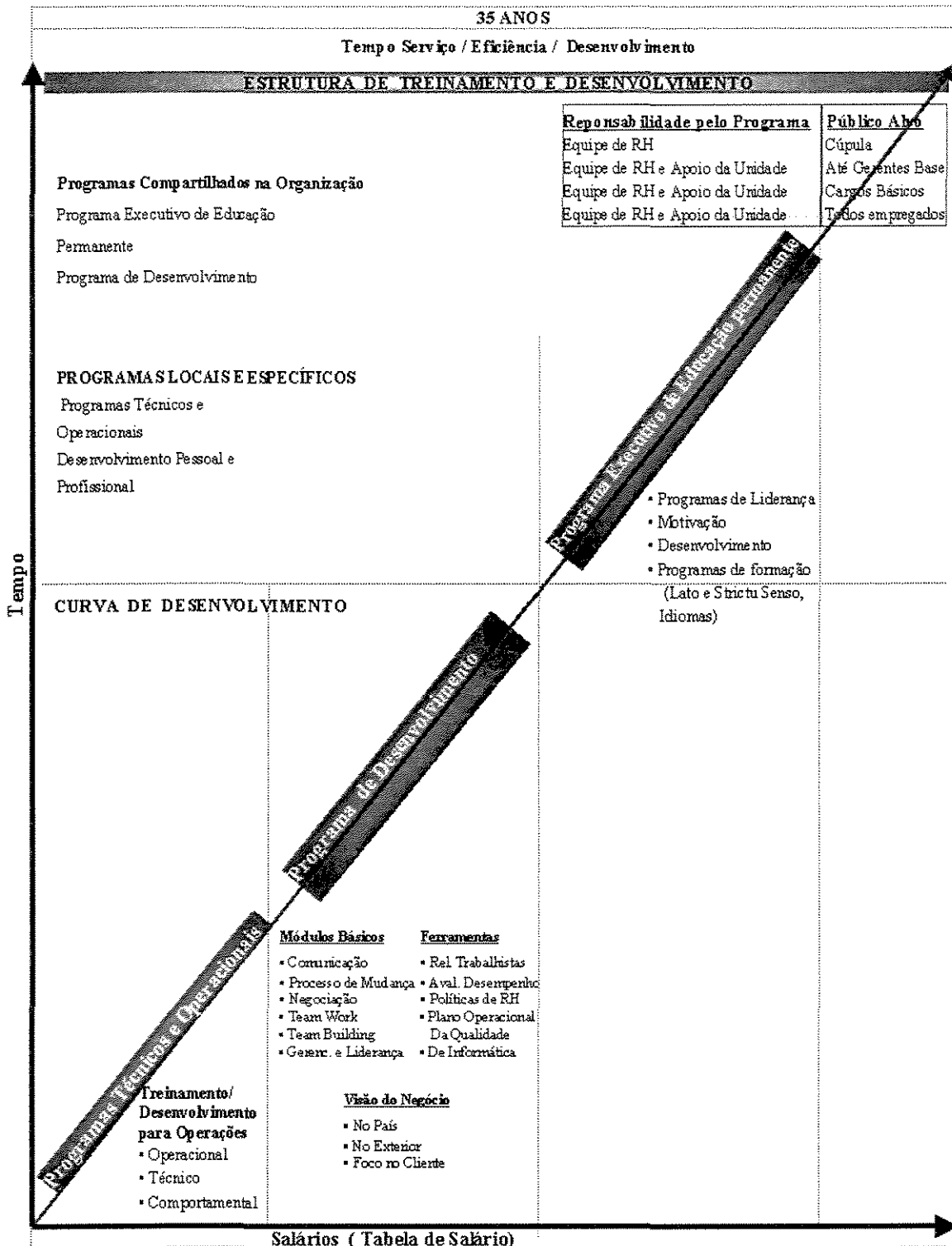


Figura 5: Estrutura de treinamento e desenvolvimento.

A Figura 5 sobrepõe a visão de dois conceitos sobre carreira profissional. O primeiro conceito mostra o princípio evolutivo segundo a ótica do modelo tradicional, crescimento na hierarquia da empresa em função do tempo de serviço, do desenvolvimento e da experiência. O segundo mostra a visão moderna de administração de carreiras com base em remuneração por habilidades e competências. O profissional não pode ficar alheio a todas essas transformações sem correr o risco de se tornar apenas um espectador.

Os conceitos de carreira e empregabilidade servem para ajudar a entender, no cenário atual as perspectivas de trabalho que um profissional tem frente a uma nova realidade do mercado de trabalho. A competitividade necessária às empresas obriga os profissionais a serem mais competitivos na preservação de seu emprego ou na conquista de outro emprego ou de trabalho.

Na opinião de Lynch & Kordis (1996), as pessoas não se acomodam em suas carreiras profissionais, mas sim, sofrem algum tipo de desintegração, pois a velocidade das mudanças é de tal ordem que não há possibilidade de acomodação.

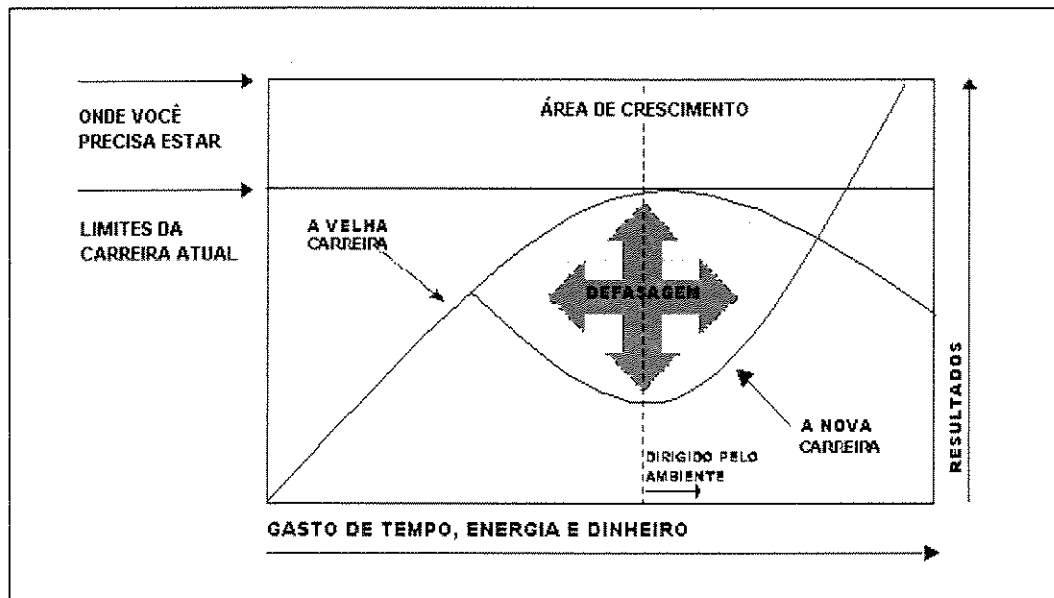


Figura 6: Ambiente da carreira profissional. (Adaptado: Lynch & Kordis, 1996)

A figura 06 representa o ambiente da carreira de um profissional da seguinte maneira: a Velha carreira é aquela em que o profissional que não mudou, está seguindo a trajetória pré-determinada pela sua formação e pelas suas competências. Ela é limitada (maior altura que se pode atingir) pela empresa e pelo próprio profissional. A área de defasagem é aquela em que ficam evidenciadas as diferenças entre a situação atual e a situação que se prevê. A nova carreira é o novo ciclo de crescimento alavancado por novas competências e habilidades que acontecerá, desde que o profissional tenha percebido as mudanças e se preparado para elas. Essas novas competências permitirão ao profissional atravessar a zona de ruptura e continuar crescendo.

O ambiente da carreira pode estar circunscrito a uma mesma empresa, a mais de uma empresa ou mesmo a uma carreira independente. Entretanto, as

limitações impostas a ela dependerão da empresa e ou das competências adquiridas pelo profissional. Em recente artigo publicado na revista HSM Management, Bates & Bloch (1997) mostram, entre outras conclusões, que muitos profissionais, entretanto, continuam a acreditar na tutela das empresas em relação às suas carreiras. Essa constatação corrobora a afirmativa de Lynch & Kordis (1996) da dificuldade de se tomar decisões, mesmo sabendo-se que elas são necessárias para se evitar um erro. A partir de uma tomada de decisão pessoal, com a utilização de forças de maneira organizada, determinada e inovadora, podem-se romper barreiras, sair de onde está e ir para onde precisa ou deseja ir.

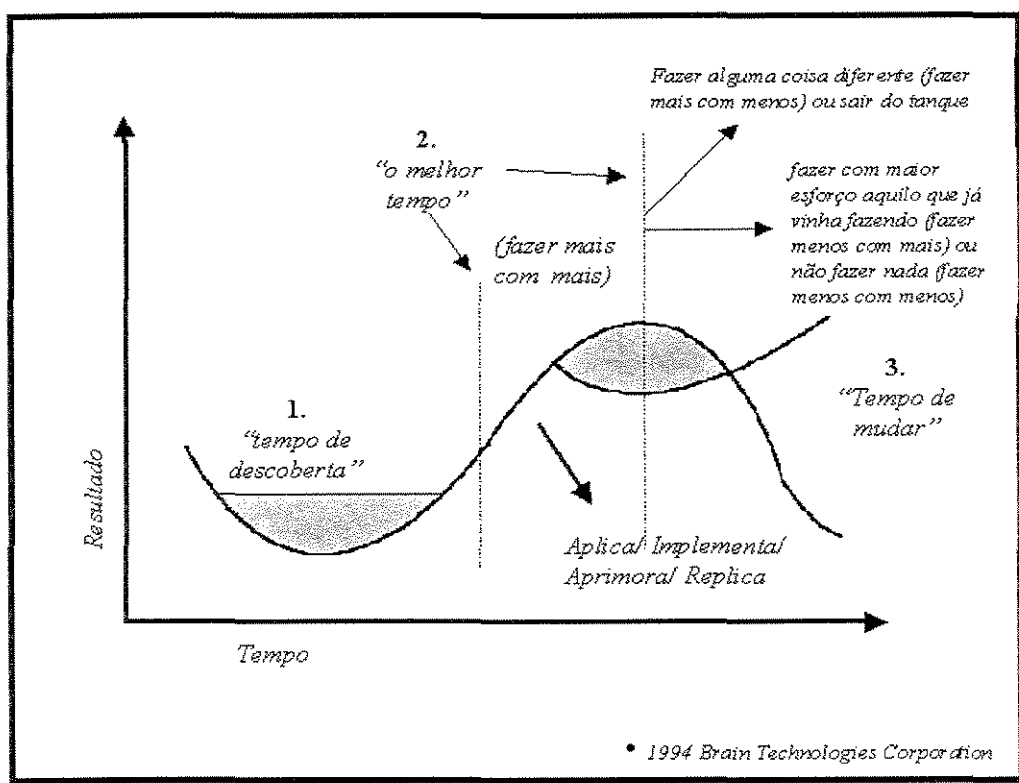


Figura 7: Sincronizando suas jogadas. (Fonte: Lynch & kordis, 1996. p.79)

Estes autores afirmam também que qualquer tipo de vida tem a mesma dinâmica de “onda”, ou seja, é dividida em três partes como mostra a figura 7.

Considerando a figura 7 como a representação de uma empresa na qual se considera que a primeira fase ou “tempo de descoberta”, o início de tudo, é a busca de uma posição no mercado e de definições das estratégias de marketing, fica evidenciado tratar-se de uma época difícil.

A segunda fase ou “melhor tempo” é o momento em que a empresa começa a apresentar resultados: ganha energia na onda e é impulsionada por ela. Precisa de pouca energia para evoluir, pois aplica o que sabe, reutiliza e aprimora conhecimentos utilizando essa energia para continuar crescendo. Pode também acontecer que essa facilidade venha gerar excesso de confiança e desestimular inovações.

A última, a fase do “tempo de mudar”, acontece quando o crescimento cessa e começa uma perda de energia. É importante que, um pouco antes dessa fase, exista sensibilidade para perceber essa tendência e coragem para implementar as mudanças necessárias.

Para a carreira de um profissional, o tempo de descoberta é o do início da carreira. Tempo de formação, da busca de desafios, do ganho de energia e do preparo para o crescimento profissional. O melhor tempo é também o de aplicar, aprimorar e reaplicar. É tempo de aproveitar a energia, de crescer, de atingir o topo. O tempo de mudar é decisivo, é quando pode ocorrer a percepção do momento presente e a visão futura capazes de propiciar a superação da crise ou evitar que ela aconteça.



Figura 8: A depressão da recuperação. (Fonte: Lynch & Kordis, 1996. p. 187)

A figura 8 mostra o quanto é decisivo o momento da percepção da necessidade de mudar e suas conseqüências e também quão difícil é assumir a perda no momento adequado e quanto de energia é preciso para um caminho de volta. Mostra ainda a importância da inovação, do rompimento com as situações que se perpetuam, da busca do novo e de novos desafios.

Capítulo II

A Era do Conhecimento e da Informação

A nova natureza do trabalho exige profissionais cada vez mais preparados com novos conhecimentos e flexíveis o suficiente para se adaptarem às mudanças determinadas pelas modificações dos processos produtivos. A competitividade é alavancada pelas “*expertises*” das organizações. O conhecimento surge como o grande diferencial gerador de lucros. Nesse conceito, o maior capital é o Capital Intelectual, e um de seus componentes, o Capital Humano traz à tona o verdadeiro valor do Homem. Neste capítulo, é abordada a conceituação de alguns autores sobre Capital Intelectual e sua importância para a estratégia das organizações.

2.1 Ondas de mudança

As empresas, através da reengenharia e do *downsizing*, reinventaram suas estruturas em busca de produtividade e competitividade para poder permanecer no mercado. O passo seguinte seria cuidar das pessoas, identificando e valorizando seus conhecimentos e talentos transformando-os em conhecimento coletivo que permeiem, fortaleçam e valorizem a organização. A era da informação demanda empresas não só enxutas, flexíveis e ágeis, mas sobretudo zelosas de

seus recursos humanos e cientes, conscientes e preservadoras dos conhecimentos que compõem o seu capital intelectual.

Ondas de mudanças ocorrem transformando o mundo e afetando a vida das pessoas de maneira profunda algumas vezes. A figura 9 mostra como essas ondas progridem e se relacionam com fatos que ocorrem na evolução da tecnologia trazendo como consequência mudanças para a sociedade.

A era da agricultura teve a duração de seis mil anos (representada pela onda 1); a era industrial permaneceu por 300 anos (representada pela onda 2); a “onda 3”, advento do computador, permaneceu algumas décadas; a “onda 4” é a da produtividade (biotecnologia, robótica, a inteligência artificial, ganhos em energia) e a “onda 5”, para a qual estamos caminhando, é a da imaginação (avanço da tecnologia e do conhecimento).



Figura 9: Quando o fluxo se torna fluir. (Fonte: Lynch & Kordis, 1996. p. 76)

Tangenciando essas curvas, aparece a curva de informação que é impulsionada pela transmissão dos conhecimentos pelos indivíduos e organizações.

O universo em que o conhecimento desponta como o bem mais precioso está sendo chamado de Era da Informação, uma era que demanda pessoas com maior conhecimento e capacidade de aprendizado. Segundo Kunzi (1997), o volume de conhecimentos científicos e tecnológicos no mundo dobra a cada quinze anos, sendo que, na última década, a velocidade das mudanças acentuou-se. A geração do conhecimento pelo homem obriga-o a uma atualização constante, ou seja, o homem tem que estar à frente de suas próprias conquistas para não ser destruído por elas.

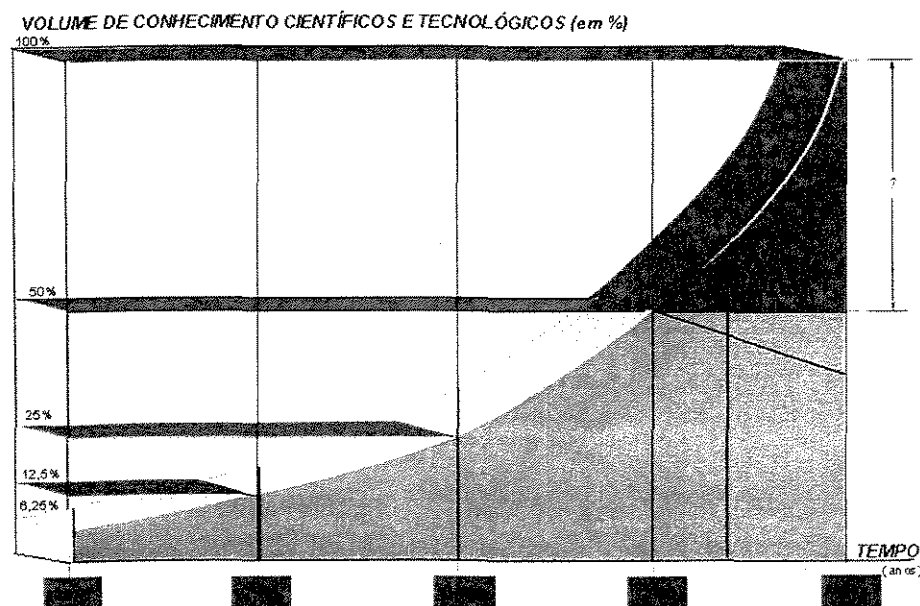


FIGURA 10: Volume de conhecimentos científicos e tecnológicos. (Fonte: Kunzi, Charly, 1997)

Na figura 10 observa-se que o volume de conhecimentos científicos e tecnológicos no mundo dobra a cada 15 anos com um acentuado crescimento após 1985.

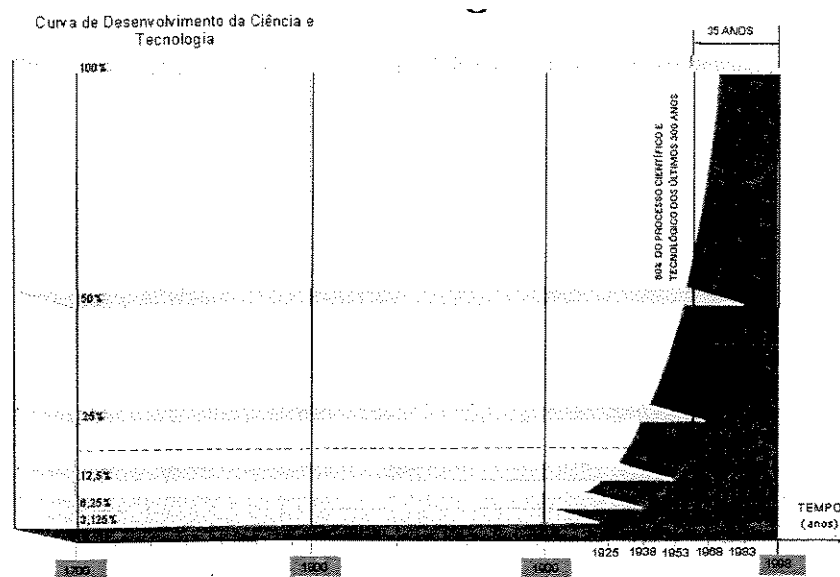


FIGURA 11: Curva de desenvolvimento da Ciência e Tecnologia. (Fonte: Kunzi, Charly, 1997)

O desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia acentuou-se após 1953 com um crescimento notável nos últimos 35 anos (Figura 11).

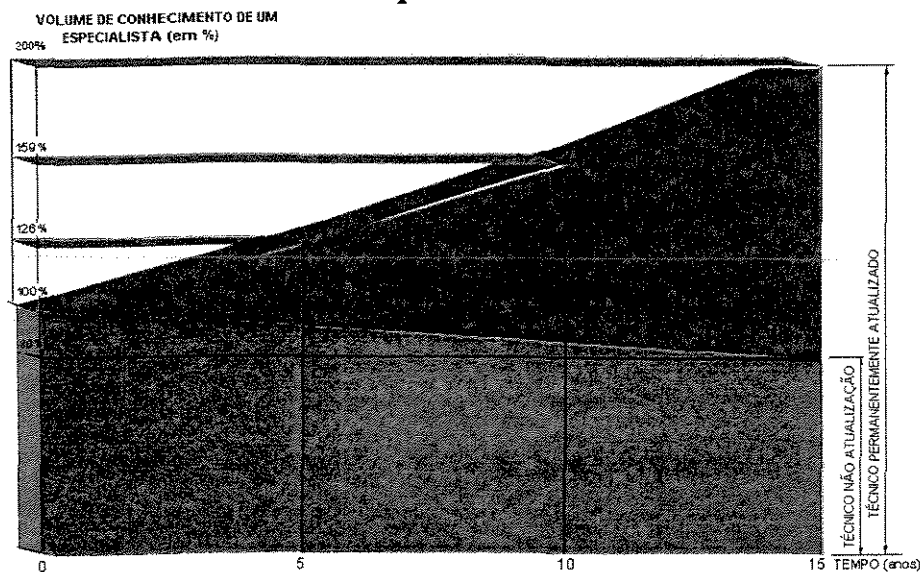


FIGURA 12: Volume de conhecimento de um especialista em %. (Fonte: Kunzi, Charles, 1997)

Nas figuras 10, 11 e 12 são mostrados o volume do progresso científico e tecnológico, o volume de conhecimento científico e tecnológico e o volume de conhecimentos de um especialista, todos em função do tempo.

Analisando a figura 11, descritiva do progresso científico e tecnológico, que tornou possível o crescimento do conhecimento no mundo, ocorrido entre 1700 e 1998 ou seja em 298 anos, verifica-se que 50% desse progresso ocorreram em apenas 33 anos (1955–1998). A projeção feita é de que o volume de conhecimentos dobre em 60 anos (1955-2015) metade desse crescimento aconteceu em 45 anos e a outra metade levará apenas 15 anos para acontecer (figura 10). Nesse cenário de mudanças aceleradas e de valorização do conhecimento, o especialista que não se atualizar em quinze anos no máximo,

terá perdido cerca de 20% do seu conhecimento. Para se manter no mercado, o profissional terá que se manter em um processo de permanente atualização em função da obsolescência do conhecimento ao longo da carreira profissional.

As três curvas das Figuras 10, 11 e 12 se complementam para formar uma visão clara da nova sociedade do conhecimento que se forma muito mais dinâmica, exigindo um novo comportamento dos profissionais.

As organizações têm procurado novas estratégias, têm se reorganizado em busca de competitividade e produtividade e têm se adequarem a esse mundo novo onde ativos intangíveis (capital intelectual) geram grandes lucros. A Intel e a Microsoft são exemplos dessa nova visão de empresas. Valem basicamente pelo seu capital intelectual.

2.2 Conhecimento

A informação e o conhecimento são os novos diferenciais competitivos tornando-se muito mais importantes do que grandes estruturas industriais ou outro tipo qualquer de recurso. Para melhor entender o seu significado é preciso compreender a diferença entre dados e informações. Dados podem ser entendidos como fonte primária para a informação. São registros, fatos, ocorrências que definem eventos, enquanto “informações são dados dotados de relevância e propósito” (Drucker citado por Davenport e Prusak, pag.2, 1998).

O conhecimento é o resultado do processamento de dados, de informações, da experiência e da vivência de situações. É construído em função dos valores, da cultura e das crenças dos indivíduos em uma determinada situação. Possui alguns elementos básicos que são: a experiência - tudo que já foi vivenciado e permite criar padrões conhecidos: a verdade - validação dos fatos através da contraposição de expectativas e resultados: o discernimento - que possibilita avaliar situações através do que já se conhece e as normas práticas - conhecimentos internalizados que facilitam a solução de problemas. Forma um processo contínuo, uma vez que é base para novos aprendizados. (Davenport e Prusak, 1998)

O conhecimento que uma empresa possui, é aquele que seus empregados têm; portanto, é coletivo e dinâmico uma vez que todo novo aprendizado ou a entrada ou saída de indivíduos na organização o modificam.

O conhecimento portanto é fluido e dinâmico, permanece e se propaga na medida que homens e mulheres falam uns para os outros do que aprendem e experimentam através de redes informais. Que conhecidas como "rádio peão" são poderosas formas de atualização do conhecimento das organizações que se prevalecem da interatividade de sua forma. Desse modo, é transmitido em uma imensa rede que se amplia, se desdobra e se multiplica cada vez mais rápido. O que antes permanecia por gerações, hoje mais do que dobra em uma única geração. O conhecimento de uma organização nem sempre é visível quer para a organização e quer para os indivíduos.

Gerenciar uma empresa, em uma visão convergente com o conceito de capital intelectual, exige um sistema de gestão adequado dos conhecimentos da empresa. É preciso mapeá-los e atualizá-los permanentemente de tal forma que se possa utilizá-los estrategicamente e competitivamente. A partir desse tipo de investigação, as organizações poderão melhorar a utilização do seu capital humano e portanto do seu capital intelectual.

Para Lévy e Authier (1995) o conhecimento condensado de uma coletividade pode ser mostrado por um ícone a que chamam a “árvore dos conhecimentos” que pode ser visualizada sob vários contextos: o conhecimento de que a organização precisa e o empregado tem; de que a organização precisa e o empregado não tem; que poucos empregados têm e a organização precisa.

A utilização cada vez maior do conhecimento e da informação está provocando uma nova distribuição das forças de trabalho, como revela a Tabela 1.

ANO	OPERÁRIOS DE PRODUÇÃO	SERVIÇO PESSOAL	TRABALHO DE GERÊNCIA OU ADMINISTRAÇÃO	TÉCNICOS E PROFISSIONAIS LIBERAIS
1900	73,45	9,0%	13,3%	4,3%
1940	57,2%	11,7%	23,6%	7,5%
1980	34,2%	13,3%	36,1%	16,1%

Tabela 1: Distribuição das forças de trabalho. (Fonte: Stewart, Thomas, 1998. p.38)

A percepção da enorme importância do conhecimento na formação do valor de uma empresa deu origem a um novo conceito de gestão, o capital intelectual.

2.3 Capital intelectual

Recentemente, começaram a tomar vulto as proposições a respeito de uma nova visão sobre o capital de uma empresa, visão essa denominada por Stewart (1998) capital intelectual, que trata do reconhecimento da importância do conhecimento na formação do valor de uma empresa.

Conceituando capital intelectual, Stewart (1998, p.13) afirma que é a “*matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva.*”

Capital intelectual é a vantagem competitiva decorrente da posse de conhecimento, da informação, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes, competências e habilidades profissionais e propriedade intelectual podendo ser representado da seguinte forma:

Capital intelectual = Capital do cliente + Capital estrutural + Capital Humano + Propriedade intelectual.

Capital do cliente é o potencial de negócios que uma empresa tem em função do relacionamento com seus clientes, da lealdade aos seus produtos, do poder de penetração da sua marca, da possibilidade de novos negócios com um mesmo cliente, de um suporte eficiente de pós venda e sistemas de garantia. Portanto, o capital do cliente depende da capacidade das organizações manterem o valor de suas marcas, bem como de quanto de qualidade e confiabilidade os serviços

prestados por elas têm. O capital do cliente dá à organização vantagem competitiva, uma vez que representa a possibilidade de novos negócios, a competência de se preservar a lealdade à marca pelos clientes, a formação de uma boa carteira de pedidos, componentes do capital intelectual.

O relacionamento com pessoas em uma empresa pode ser estratégico para a realização de negócios e as pessoas que ajudam a definí-lo podem ser classificadas como ouvintes, alavancadores, aliados, compradores e defensores (Brooking, 1997).

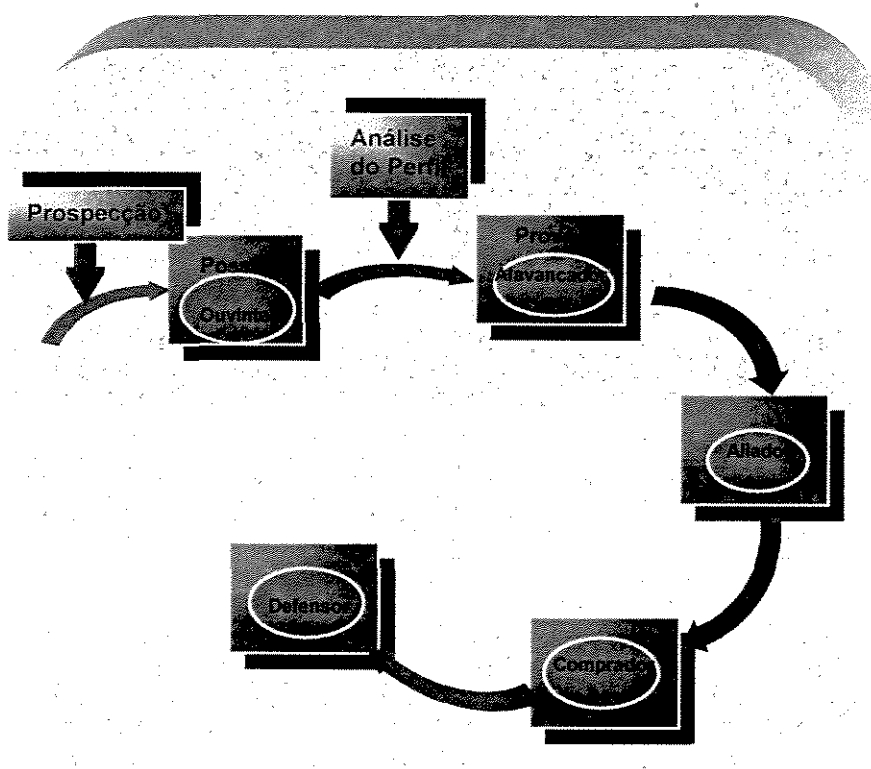


FIGURA 13: Relacionamento com pessoas em uma empresa. (Adaptado: Brooking, Annie, 1997)

Ouvinte – pessoa (representante de empresas) que tem características que a colocam como alvo para vendas de produtos ou serviços. Uma vez que necessidades de empresas ou pessoas podem ser atendidas por produtos e serviços identificá-las equivale ao levantamento do perfil de empresa potencialmente compradora daqueles produtos.

Alavancador - aquele que, a partir da análise dos aspectos referentes ao perfil da empresa ou pessoa, pode identificar parâmetros que as classificam como Clientes Prováveis. Esta análise do perfil de empresas como ajuda na busca de novos clientes é uma habilidade valiosa, pois um erro ou avaliação mal feita podem levar à perda de clientes. Por outro lado, mesmo tendo havido sucesso na identificação de uma probabilidade de negócios, não se pode, com certeza, determinar se ele se realizará. Pode ocorrer fracasso durante o processo de venda. Muitas vezes, o insucesso é decorrente da saída de um empregado da empresa ou, até mesmo, de razões de posições pessoais do comprador.

Aliado - As vendas são decorrentes da necessidade, da qualidade intrínseca do produto e do serviço, da credibilidade da marca, do preço e até da interação entre vendedor e comprador. Aliado é um empregado que pode influenciar na compra motivado por entusiasmo pelo produto, necessidades urgentes ou outra razão qualquer.

Comprador - É um indivíduo que já efetuou compras de produtos ou serviços. Muitas vezes, após a compra efetuada comete-se o erro de abandonar o comprador. Deve-se manter um bom relacionamento com ele, buscando novas oportunidades de vendas. A capacidade de realizar novos negócios com um mesmo cliente, ou seja, a manutenção do cliente é um ativo. A lealdade do cliente, uma vez que ela alavanca vários negócios e é determinante na escolha de um produto, também é um ativo. Entretanto a manutenção do relacionamento com o comprador é difícil de se estabelecer.

Defensor - É o empregado de uma empresa cliente que se torna um promotor interno dos produtos e ou serviços de um fornecedor.

O capital de propriedade intelectual inclui patentes, *know-how*, *copyright*, e todo tipo de proteção legal do conhecimento da empresa. A importância da propriedade intelectual está contida na proteção legal das criações das empresas, enquanto garante por bons períodos de tempo o monopólio das invenções patenteadas.

Capital estrutural são todas as facilidades que permitem o bom funcionamento das organizações. São os sistemas de gestão, processos produtivos, tecnologias, sistemas de informação e comunicação, cultura da empresa, informações sobre os clientes, canais de distribuição, entre outros. O capital estrutural é importante na medida que aglutina os empregados, facilita a fluidez do conhecimento, melhora a produtividade e dá qualidade às organizações.

O capital humano compreende o conhecimento coletivo, capacidade criativa, potencial de solução de problemas, espírito empreendedor, capacidade de liderança, capacidade gerencial, capacidade de negociação e demais competências e habilidades que os empregados cedem às organizações. De todos é o mais importante, pois é ele que gera e dá continuidade aos demais. Todas as empresas reconhecem o valor do capital humano à medida que reconhecem seus empregados como seu ativo mais valioso. Gerenciar esse capital é entretanto um grande desafio.

Embora as pessoas passem boa parte de suas vidas dentro das empresas convivendo com outras pessoas, não têm delas mais que um conhecimento superficial, conhecendo apenas algumas características de seu trabalho. As empresas normalmente as alocam em um posto de trabalho e passam a enxergá-las e conhecê-las por ele. Os indivíduos são rotulados pelo seu trabalho e não pelas suas competências. Tudo que vai além do necessário ao trabalho naquele posto é como se não existisse.

	DEFINIÇÃO	FORMAS
CAPITAL HUMANO	Toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>"Expertise"</i> conhecimento especializado que cresce em torno de uma tarefa, pessoa ou organização (conhecimento de clientes/ conhecimento de fórmulas/ cálculo de preços de uma determinada mercadoria) 2. Ferramentas que aumentam a estrutura de conhecimentos (dados, fatos, informações)
CAPITAL ESTRUTURAL	o empowerment e a infra-estrutura que apoiam o capital humano	Capital organizacional – investimento da empresa em sistemas, filosofia operacional, instrumentos Capital de inovação– capacidade de inovação/renovação/talentos Capital de processos – técnicas destinadas ao aumento da produção/prestação de serviços
CAPITAL DO CLIENTE	Relacionamento com os clientes	Potencial de negócios gerados, carteira de pedidos, valorização da marca
PROPRIEDADE INTELECTUAL	Proteção legal do conhecimento	Patentes, know-how, copyright, monopólio

Figura 14: Capital humano, estrutural, do cliente e propriedade intelectual. (Adaptado: Stewart, Thomas A. 1998)

A Figura 14 resume as definições e as propriedades de cada um dos capitais citados.

2.4 Tipos de conhecimento

O conhecimento pode ser de três tipos: o tácito, o explícito e o implícito. (Stewart, 1998)

Conhecimento tácito é aquele que está internalizado, sendo utilizado quase sempre de maneira automática. São, por exemplo, regras não escritas, usos e costumes, padrões já há muito adotados e formas de trabalhar. É adquirido nos pontos de encontro, nos cafezinhos, nos corredores. Muitas vezes, o conhecimento tácito se transforma em pressuposto, sendo adotado pelas organizações como verdade e influenciando assim tomadas de decisão. Nem sempre o conhecimento tácito é correto. No caso da gestão da qualidade total nos Estados Unidos, durante anos, o pressuposto de que seria melhor conviver com alguns defeitos do que gastar tempo e dinheiro para corrigi-los fez com que a indústria norte-americana perdesse competitividade para os japoneses. (Stewart, 1998)

Conhecimento explícito é o declarado, registrado, compartilhado. É um conhecimento formalizado.

Conhecimento implícito é o que está escondido nos procedimentos operacionais ou mesmo na cultura da empresa.

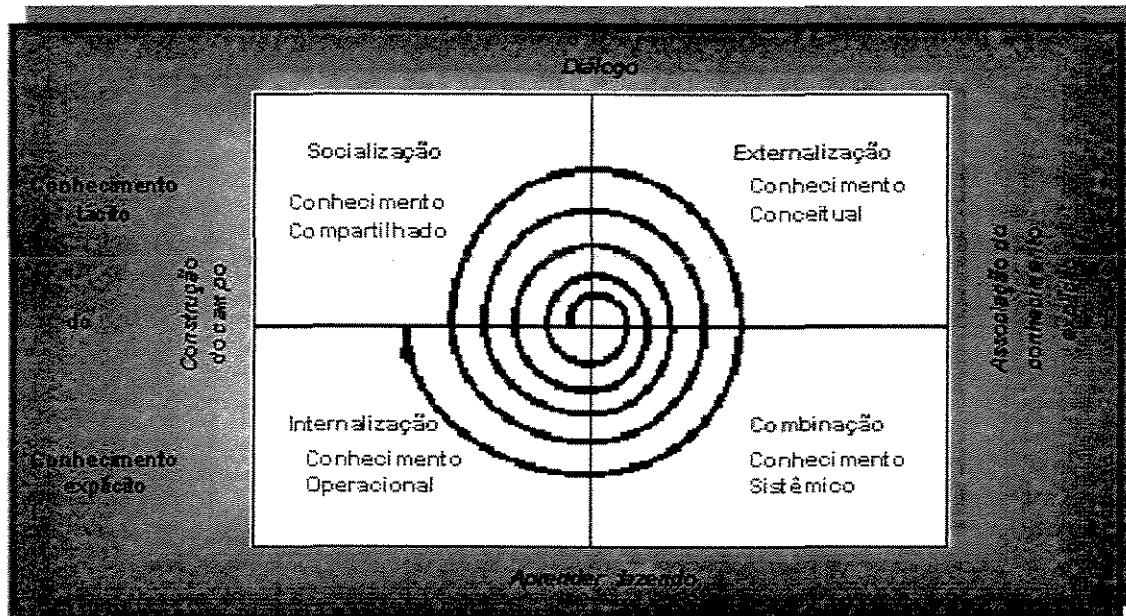


Figura 15: Geração do conhecimento. (Adaptado: Nonaka e Takeuchi, 1997)

No entendimento de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é decorrente da interação dos conhecimentos tácito e explícito podendo ocorrer da seguinte forma. (figura 15)

1. Socialização (tácito para tácito) – compartilhamento entre mestres e aprendizes de conhecimentos tácitos, como: experiência, observação e discussão. Nesse caso, os aprendizes aprendiam com seus mestres através da observação e da experiência.
2. Externalização (tácito para explícito) - transformação do conhecimento tácito em conhecimento articulado. A externalização é um processo difícil ocorrendo através do uso de metáforas, analogias e modelos.

3. Combinação (explícito para explícito) - compartilhamento e combinação de conhecimentos codificados. Ocorre quando conhecimentos são compartilhados através de redes de computadores, conversas, documentos.
4. Internalização (explícito para tácito) - internalização de conhecimentos explícitos.

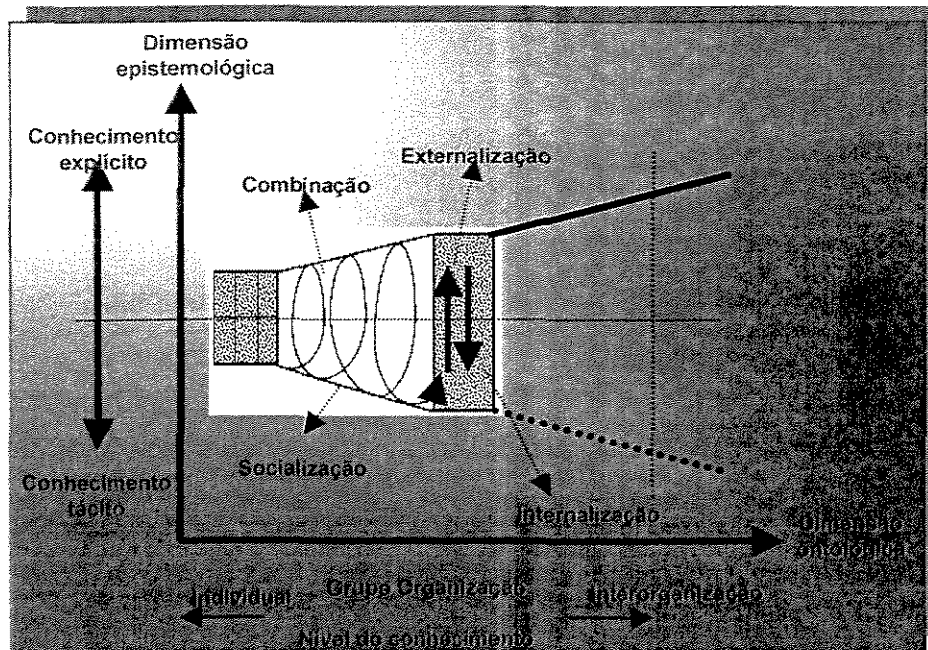


Figura 16: Espiral do conhecimento organizacional. (Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997. p. 82)

A criação do conhecimento é um processo dinâmico. Na figura 16, observa-se que a formação do conhecimento ocorre em duas dimensões. Na primeira, a dimensão epistemológica, ele ocorre através de quatro modos de conversão do mesmo: socialização, externalização, combinação e internalização. Na segunda, a ontológica, a partir do individual, forma-se o conhecimento nos níveis de grupo e da organização. Uma vez que as organizações não podem criar conhecimento

sem os indivíduos, elas devem criar condições para que os indivíduos criem conhecimentos. Cada espiral é dinâmica e, da interação das duas espirais, nasce a verdadeira força da criação do conhecimento. É de onde surge a inovação. A espiral do conhecimento organizacional representa o ciclo da formação do conhecimento.

A valorização do capital intelectual (que é gerado pelo capital humano) é a valorização do homem através do seu conhecimento e da sua experiência. Portanto, um melhor conhecimento adquirido pelas empresas a respeito de seus profissionais irá permitir-lhes melhor critério no descarte de profissionais evitando a exclusão daqueles que ainda lhes serão úteis ou que são estratégicos e preparando os passíveis de demissão antes de demití-los diminuindo o impacto e o prejuízo social.

Sendo o capital humano parte importante do capital intelectual, é imprescindível para as organizações identificar e tornar público o conhecimento e as habilidades de seus empregados.

As habilidades são de três tipos (Stewart, 1998):

1. Tipo *commodity* aquelas cujo conhecimento é de domínio público, por exemplo administração de benefícios, manutenção de computadores).

2. Alavancada são as habilidades desenvolvidas por uma empresa e outra torna o seu uso muito valioso. Por exemplo, determinados *softwares* que são desenvolvidos por uma empresa e são vendidos ou utilizados por outras.
3. Proprietária são os talentos específicos da empresa e por ela utilizadas no seu desenvolvimento.
 - Know-how e propriedade intelectual

Em função dos valores agregados pelas funções desempenhadas, Stewart (1998) classifica os empregados de uma organização segundo critérios estabelecidos na figura 17.

Difícil de substituir. Pouco valor agregado. INFORMAR (Tornar público) (operários especializados / garantia da qualidade/ auditoria / relações públicas)	Difícil de substituir. Muito valor agregado. CAPITALIZAR (são os talentos – pesquisadores/ gerentes de projeto)
Fácil de substituir. Pouco valor agregado. AUTOMATIZAR (tempo de treinamento curto)	Fácil de substituir . Muito valor agregado. DIFERENCIAR OU TERCEIRIZAR (programadores visuais/ compradores)

Figura 17: Classificação dos empregados segundo suas habilidades. (Adaptado: Stewart, Thomas A.,1998)

A administração correta dos conhecimentos e habilidades é cada vez mais determinante no sucesso de uma empresa. É preciso que as empresas invistam

corretamente no aumento dos seus conhecimentos e habilidades uma vez que a “*expertise*” é que gera lucros.

A Figura 18 mostra que nem sempre os conhecimentos das pessoas são visíveis para elas mesmas e traz à tona o desconhecimento das empresas, das competências e habilidades dos seus profissionais. Stewart (1998,p.121) sugere em relação às pessoas:

	CONHECIMENTO HUMANO		CONHECIMENTO EMPRESARIAL	
SABE	CONHECIMENTO QUE VOCÊ SABE QUE TEM (CONHECIMENTO EXPLÍCITO)	CONHECIMENTO QUE VOCÊ SABE QUE NÃO TEM (LACUNAS CONHECIDAS)	CONHECIMENTO QUE A EMPRESA SABE QUE VOCE TEM (CONHECIMENTO EXPLÍCITO)	CONHECIMENTO QUE A EMPRESA SABE QUE VOCE NÃO TEM (LACUNAS CONHECIDAS)
NÃO SABE	CONHECIMENTO QUE VOCÊ NÃO SABE QUE TEM (CONHECIMENTO TÁCITO)	CONHECIMENTO QUE VOCÊ NÃO SABE QUE NÃO TEM (LACUNAS DESCONHECIDAS)	CONHECIMENTO QUE A EMPRESA NÃO SABE QUE VOCE TEM (CONHECIMENTO TÁCITO)	CONHECIMENTO QUE A EMPRESA NÃO SABE QUE VOCE NÃO TEM (LACUNAS DESCONHECIDAS)

Figura 18 – Conhecimento humano e Conhecimento empresarial: explícito e tácito. (Adaptado: Stewart, Thomas A.,1998)

A idéia do capital intelectual coloca na linha de frente a gestão eficiente do conhecimento em suas várias formas. É presumível que a disputa de mercados, cada vez mais acirrada, será centrada no conhecimento e nas formas de administrá-lo. O homem, através de seu capital humano, passa a ser cada vez mais valorizado.

Surge aí um paradoxo; pois, em função da busca de competitividade e produtividade, as empresas reduziram custos, dentre outras providências, com a prática de *downsizing*. Em um processo de redução de quadro, pode ocorrer que os cortes sejam maiores do que o necessário. Podem acontecer também cortes indesejáveis demitindo-se pessoas importantes para a organização, caso a empresa não tenha registro do conhecimento de seus funcionários, ou se não houver um processo adequado na seleção dos demitidos.

Em artigo publicado na revista HSM Management, Ettore (1998) faz as seguintes observações :

1. Nas reestruturações, muitas empresas demitiram pessoas e posteriormente verificaram que eram importantes para seus processos produtivos.
2. As empresas procuram manter os profissionais estratégicos, ou seja, aqueles que detêm as competências essenciais da organização.
3. A manutenção de bons profissionais é mais que um problema de recursos humanos é uma necessidade comercial.
4. O custo de troca de um funcionário de empresa norte-americana é em torno de 25% do salário .
5. As empresas preferem funcionários que dediquem à empresa mais do que o necessário apenas para manter seu emprego.

O artigo trata exatamente da preocupação das empresas em manter seus funcionários inclusive privilegiando aqueles que têm mais capital humano.

O conhecimento das empresas é formado pelo conhecimento coletivo resultante dos conhecimentos tácitos dos seus empregados somados aos conhecimentos explícitos da organização. Saber explicitar esses conhecimentos tácitos de modo a torná-los explícitos preservando-os é o verdadeiro talento das organizações.

2.5 MAPEANDO E MEDINDO O CAPITAL INTELECTUAL (CI)

Para tornar o conhecimento acessível, é preciso antes localizá-lo e identificá-lo. Ao processo de identificar onde e com quem está o conhecimento na organização tornando-o público, de tal forma que possa ser utilizado, chamamos mapear o conhecimento. Codificá-lo é formatá-lo de modo a tornar possível o seu uso.

A elaboração de um mapa do conhecimento a partir dos conhecimentos individuais e da fonte desses conhecimentos não é tarefa simples, sendo um processo dinâmico, uma vez que o conhecimento está em permanente processo de mudanças.

Organizações estão mapeando seu conhecimento ou seja estão procurando localizar e identificar os conhecimentos existentes dentro dela por entenderem a sua importância. A Microsoft por exemplo, tem um projeto chamado SPUD (*skills*

planning “und” development) que prevê o desenvolvimento de estrutura de tipos e níveis de competência do conhecimento, definição de conhecimentos específicos necessários para cada cargo, avaliação individual de funcionários por competências, implementação do sistema de competências do conhecimento em um sistema on-line e vinculação do modelo de conhecimento a programas de treinamento.

O projeto da Microsoft utiliza uma estrutura de tipos de conhecimento para a avaliação dos funcionários, sendo as competências do nível de entrada aquelas que abrangem os conhecimentos básicos necessários, competências de conhecimento local ou exclusivo necessárias para uma determinada posição de trabalho, conhecimento globais necessárias para toda uma área de trabalho ou organização e competências universais que abrangem todos os funcionários da empresa como por exemplo seus produtos e o mercado em que atua.

Na visão de Brooking (1997), o primeiro trabalho envolvendo o Capital Intelectual deve ser realizado dentro da empresa de tal forma que o corpo gerencial possa entender o verdadeiro valor do CI bem como ter meios para utilizá-lo. Esse conhecimento deve ser obtido através de auditorias cuidadosamente planejadas e alinhadas com o planejamento estratégico da empresa de modo a evitar a geração de dados sem utilidade.

Para Brooking (1997), os relatórios das auditorias utilizados para medir Capital Intelectual objetivam principalmente:

1. Confirmar a habilidade da organização para atingir seus objetivos. Muitas vezes, as organizações descobrem tardiamente que não têm os conhecimentos necessários para atingir os objetivos traçados. A auditoria pode identificar essas necessidades.
2. Planificar a pesquisa e o desenvolvimento. Existe certa confusão entre patente (ação defensiva) e Know-how (pode ser fonte de benefícios).
3. Fornecer informações básicas para os programas de reengenharia. Nesses processos, as empresas acabam reduzindo seus ativos, incluindo recursos humanos. Regra geral, acabam descartados conhecimentos valiosos e muitas vezes estratégicos. A auditoria identifica onde e com quem o conhecimento está, ajudando a preservar ativos intangíveis.
4. Fornecer um foco para programas de educação organizacional e treinamento. As empresas modernas têm investido no treinamento contínuo de seus empregados. Não raras vezes porém, o objetivo do treinamento não está alinhado com as reais necessidades da empresa. Nesse caso, a auditoria de CI ajuda a alinhar os programas de treinamento com as necessidades da empresa.
5. Analisar o valor da empresa. A auditoria de CI, ao fornecer informações detalhadas sobre ativos intangíveis da organização, facilita a análise por parte dos especialistas da própria empresa.

6. Ampliar a memória organizacional. O desconhecimento de quem conhece o que na organização, possibilita o surgimento de esforços paralelos para um mesmo desenvolvimento.

A auditoria de CI, ao identificar onde e com quem está o conhecimento, possibilita focar processos e diminuir esforços para um mesmo desenvolvimento. Possibilita ainda a formação e manutenção de uma memória organizacional. Muitas empresas terão, no futuro, equipes destinadas a manter essa memória, por considerá-la um valioso capital intangível.

Para a realização da auditoria, uma vez que ela é abrangente, é preciso uma equipe formada por profissionais de planejamento estratégico, finanças, recursos humanos, conhecimentos, marketing e propriedade intelectual.

A auditoria de CI deve ser realizada objetivando:

1. Identificar claramente as mudanças necessárias à empresa para que atinja seus objetivos (reduzir custos, melhorar as competências, lançamentos de novos produtos, preparar para a reengenharia, identificar as necessidades da empresa para alcançar suas metas).
2. Determinar o conjunto adequado de itens a serem auditados.

Uma vez que um ativo tem muitas facetas que podem ser consideradas, é preciso avaliar cuidadosamente os itens de auditoria e a relevância deles, por

exemplo, para o ativo banco de dados de clientes, em função do foco que se quer dar à auditoria, podem-se utilizar itens de verificação do tipo tamanho do banco de dados, local de origem do cliente, produtos preferidos e perfil dos consumidores.(tabela 01)

ATIVO – Banco de dados de clientes	
Itens de verificação	• tamanho
	• lealdade à marca
	• negócios repetidos
	• produtos consumidos
	• locais de origem
	• produtos preferidos
	• perfil dos consumidores

Tabela 02: Perfil do cliente. (Adaptado: Brooking, Annie, 1997)

- Atribuir altos valores aos itens de auditoria com o objetivo de dar-lhe foco. Esses valores seriam os mais altos que aquele item poderia ter para aquela empresa naquele contexto. (tabela 02)

ATIVO	ITENS	VALORES
Marca	R\$ valor	R\$ 10 milhões
<i>know-how</i>	Projetos de microchips	50 empregados especialistas
negócios repetidos	% do banco de dados de clientes	100% dos clientes com negócios repetidos

Tabela 03: Foco para a auditoria. (Adaptado: Brooking, Annie, 1997)

- Escolher o método de auditoria

Ao escolher o método, o auditor determina o foco com que verificará determinado item. A razão disso é que um item pode ser avaliado sob

diferentes aspectos. No caso de um item como marketing, vários pontos podem ser focados tais como: entrevistas e pesquisas com clientes, perfil dos consumidores, rentabilidade de contratos, entre outros.

Um exemplo de itens para avaliação de ativos de clientes e de recursos de infra-estrutura estão na tabela 04 e 05 respectivamente.

ATIVOS DE CLIENTES									
Recursos de mercado	Pesquisa com clientes	Entrevista com Clientes	Análise de vendas	Análise de custo de venda	Desenvolvimento de mercado	Análise de contratos	Análise dos competidores	Cálculo do ROI	Análise de Pagamentos
Marcas de serviço	•	•			•		•	•	
Marcas de produto	•	•			•		•	•	
Marcas da empresa	•	•			•	•	•	•	
Aliados		•	•		•				
Clientes	•	•	•		•	•			
Defensores		•	•		•				
Lealdade do cliente	•	•			•		•	•	
Negócios repetidos	•	•	•	•	•		•	•	
Nome da companhia	•	•			•			•	
Carteira de contratos			•		•		•	•	•
Canais de distribuição	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Parcerias		•	•		•	•	•	•	•
Contratos de franquia			•	•	•	•	•	•	•
Contratos de licença			•	•	•	•	•	•	•
Contratos favoráveis	•	•	•	•	•	•	•	•	

Tabela 04: Itens para avaliar ativos de clientes. (Brooking, Annie, 1997)

RECURSOS DE INFRA-ESTRUTURA						
RECURSOS DE INFRA-ESTRUTURA	Pesquisa do estado-da-arte	cálculo do ROI	Adequação da infra estrutura	Calculo de valores Agregados	Entrevista com Empregados	Avaliar Padrões
Filosofia da administração	•		•	•	•	•
Cultura da organização	•			•	•	
Sistema de gerência	•		•		•	•
Sistemas de Tecnologia de informação	•	•	•	•	•	•
Relações financeiras	•	•	•	•	•	
Padrões exigidos	•	•	•	•	•	•

Tabela 05: Itens para avaliar recursos de infra-estrutura. (Adaptado: Brooking, Annie, 1997)

Como exemplo, alguns questionários para auditoria de CI, em relação a planejamento e sistema de qualidade estão nas tabelas 06 e 07, a seguir:

CHECK LIST PARA PLANEJAMENTO DE AUDITORIA DE CI	
1.	As razões para a auditoria estão decididas e documentadas?
2.	Quem conduzirá a auditoria?
3.	A equipe escolheu o método para registrar e divulgar seus levantamentos?
4.	Quais são os interessados nas informações levantadas pela auditoria?
5.	Os conjuntos de itens a serem auditados foram identificados e acordados?
6.	Identificamos a transição desejada (desafio) para a companhia atingir seus objetivos?
7.	Especificamos as áreas de abrangência e identificamos alguma restrição relevante?
8.	Este é o melhor conjunto de itens?
9.	Qual é a convergência entre estes conjuntos de itens?
10.	Quais métodos serão utilizados?
11.	Que sistemas de medição aplicaremos aos resultados?

Tabela 06: Check list para planejamento de auditoria de CI. (Adaptado: Brooking, Annie, 1997)

SISTEMA DE QUALIDADE	
1.	Existe na empresa a cultura voltada para exceder as necessidades do cliente?
2.	A empresa busca permanentemente a qualidade?
3.	Existe na empresa unidade de propósitos?
4.	A empresa pratica a melhoria contínua?
5.	A empresa investe continuamente em treinamento para a qualidade?
6.	Existe comprometimento efetivo da gerência com os programas de qualidade?
7.	A organização tem um planejamento realista e viável para a qualidade?
8.	Existem recursos financeiros e técnicos compatíveis com o programa estabelecido para a qualidade?
9.	A cultura da organização favorece a implantação de programa de qualidade?

Tabela 07: Sistema de qualidade.

5. Realizar auditoria dos Itens escolhidos. Os itens escolhidos poderão ser auditados por um ou mais métodos desde que se queira ou precise conferir os resultados.

6. Documentar os ativos auditados em um banco de dados.

Especialistas sugerem métodos diferentes para a medição do conhecimento intelectual. Embora não faça parte do escopo deste trabalho a análise dos métodos de medição do capital intelectual, apresenta-se a visão de Stewart e Edvinsson e Malone sobre o assunto que é bastante complexo. Stewart (1998) recomenda foco e poucas variáveis, Edvinsson e Malone enfocam, com ênfase, os aspectos relativos ao capital de infraestrutura e ao capital humano.

Stewart (1998) sugere a medição do capital intelectual em quatro áreas a saber: capital estrutural, capital do cliente, capital humano e uma medida geral dos ativos intangíveis. Exemplifica o cálculo de valor intangível através do método utilizado pela NCI Research em Evanston (USA).

Sugere também um questionário para avaliar o capital humano. Essas considerações são mostradas a seguir.

Para Stewart (1998), quem define o valor é o comprador e, dessa forma, uma empresa vale o que o mercado de ações determina; ou seja, o valor de mercado é igual ao produto do preço por ação pelo número total de ações em circulação, considerando que o valor intangível é decorrente da capacidade de uma empresa superar o desempenho de um concorrente que possui ativos tangíveis semelhantes.

Com relação ao capital humano, Stewart(1998) sugere avaliar a atitude dos funcionários, número médio de anos de experiência dos funcionários em suas profissões, rotatividade de especialistas, senioridade entre os especialistas (número médio de anos na empresa), valor agregado por especialista e por funcionário, percentual de clientes que aumentam a competência (clientes cujo testemunho é representativo, que geram projetos desafiadores), percentual de novos contratados.

Sugere também verificar quais as habilidades que seus clientes mais admiram, que habilidades e talentos são admirados por seus funcionários, quais habilidades e talentos contribuem para possíveis diferenças entre o que os clientes valorizam e o que os funcionários valorizam, que novas tecnologias ou

habilidades emergentes podem afetar o valor do seu conhecimento proprietário, em que áreas os gerentes preferem ser designados e quais as que detestam, se os concorrentes contratam seus funcionários, qual é a reputação de sua empresa junto ao mercado de trabalho e porque seus funcionários deixam a empresa. Sugere ainda a utilização de um navegador e, nesse caso, as medidas a serem utilizadas devem se guiar por três princípios: a simplicidade (não mais do que três medidas para cada um dos itens, capital humano, estrutural e do cliente); a avaliação do que é estrategicamente importante (focar o que medir, medir o que realmente importa) e a avaliação de atividades que produzem riqueza intelectual.

A figura 19 ilustra a visão de Stewart.

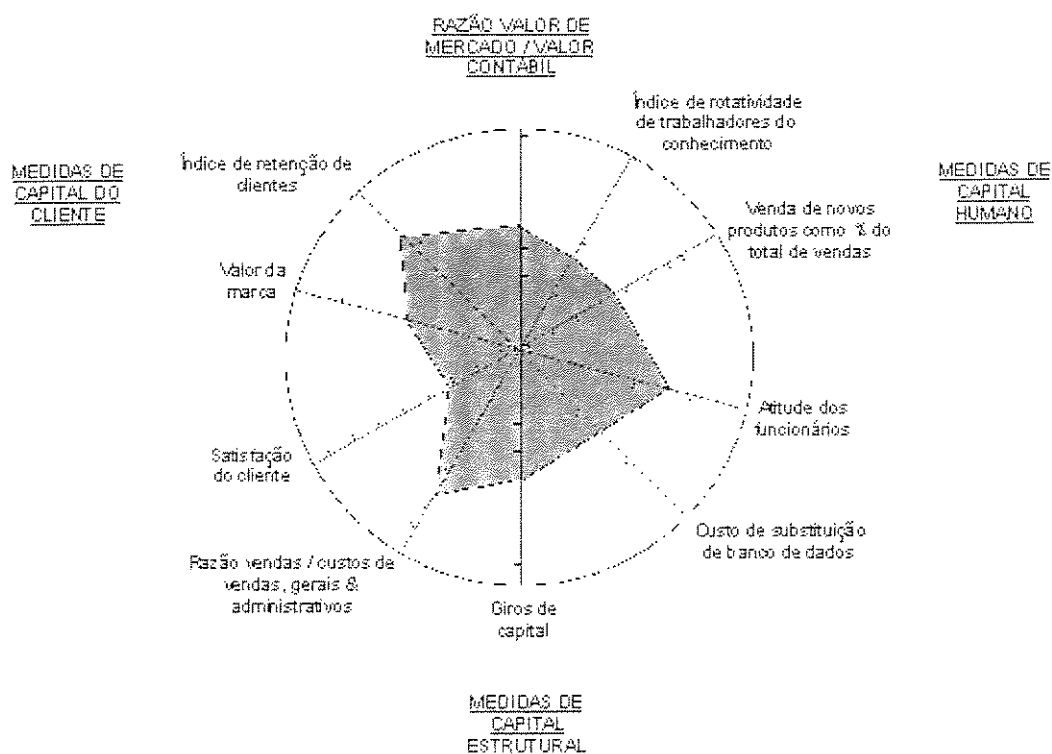


Figura 19: Razão valor de mercado / valor contábil. (Fonte: Stewart, Thomas A., 1998. p. 219)

Edvinsson e Malone, sugerem a utilização das tabelas 30 e 31 para a medida do valor do Capital Intelectual (que é focada em investimentos). Lembram entretanto que a tabela 08 não pretende ser definitiva, para desenvolvimento de novos negócios (1-4), investimentos em TI (5-7), clientes (8-11), desenvolvimento de empregados (12-17), parcerias (18-19) e propriedade intelectual (20).

INDICADORES DE MENSURAÇÃO ABSOLUTA DO CAPITAL INTELECTUAL (CI)	
<i>(todos os valores se referem ao exercício fiscal)</i>	
1.	Receitas resultantes da atuação em novos negócios (novos programas/serviços)
2.	Investimento no desenvolvimento de novos mercados
3.	Investimento no desenvolvimento do setor industrial
4.	Investimento no desenvolvimento de novos canais
5.	Investimento em TI aplicada a vendas, serviços e suporte
6.	Investimento em TI aplicada à administração
7.	Novos equipamentos de TI
8.	Investimento no suporte aos clientes
9.	Investimento no serviço aos clientes
10.	Investimento no treinamento de clientes
11.	Despesas com os clientes não-relacionadas ao produto
12.	Investimento no desenvolvimento da competência dos empregados
13.	Investimento em suporte e treinamento relativo a novos produtos para os empregados
14.	Treinamento especialmente direcionado aos empregados que não trabalham nas instalações da empresa
15.	Investimento em treinamento, comunicação e suporte direcionados aos empregados permanentes de período integral
16.	Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de período integral
17.	Programas de treinamento e suporte especialmente direcionados aos empregados temporários de tempo parcial
18.	Investimento no desenvolvimento de parcerias / joint-ventures
19.	Upgrades ao EDI (Eletronic Data Interchange) ou à rede eletrônica de dados
20.	Investimento na identificação da marca (logotipo / nome)

Tabela 08: Indicadores de mensuração absoluta do capital intelectual – CI. (Fonte: Edvinsson & Malone, 1998.p. 173)

Como esse resultado contempla uma visão futura, Edvinsson e Malone (1998) recomendam na tabela 08, a utilização de um índice (i) na

eficiência do capital intelectual. O índice de eficiência (que foca no valor presente) é obtido usando $i = (n/x)$, em que n é a soma dos valores dos índices e x o número de índices.

ÍNDICE DO COEFICIENTE DE EFICIÊNCIA (i) DO CAPITAL INTELECTUAL	
<i>Todos os parâmetros referem se ao presente</i>	
1.	Participação de mercado (%)
2.	Índice de Satisfação dos Clientes (%)
3.	Índice de Liderança (%)
4.	Índice de Motivação (%)
5.	Índice de investimento em P & D / investimento total (%)
6.	Índice de horas de treinamento (%)
7.	Desempenho / meta de qualidade (%)
8.	Retenção dos empregados (%)
9.	Eficiência administrativa / receitas (o inverso de erros administrativos / receita) (%)

Tabela 09: Índice do coeficiente de eficiência (i) do capital intelectual. (Fonte: Edvinsson & Malone, 1998. p.173)

Exemplificam: $i = (n/x)$

Exemplo:

1. Participação de mercado (%) = 0,46
2. Índice de Satisfação dos Clientes (%) = 0,78
3. Índice de Liderança (%) = 0,45
4. Índice de Motivação (%) = 0,53
5. Índice de investimento em P & D (%) = 0,93
6. Índice de horas de treinamento (%) = 0,95
7. Desempenho / metas de qualidade (%) = 0,91
8. Retenção dos empregados (%) = 0,87
9. Eficiência administrativa / receitas (%) = 0,91

Nesse caso: $i = 85\%$

Para uma empresa que tivesse um valor de CI = US\$ 200 milhões

$ic = 0,85 * \text{US\$ } 200 \text{ milhões}$

$ic = \text{US\$ } 170 \text{ milhões}$

O mapeamento, a auditoria e a mensuração do CI são importantes, de modo geral, para a administração das empresas: entretanto, à medida que se pode avaliar o capital humano e identificar o seu valor, muitas vezes estratégico, entende-se a necessidade de utilizar o mapa de conhecimento da organização em processos de reengenharia e downsizing, como forma de preservar o conhecimento e a cultura da organização.

Capítulo III

O Descarte da Experiência e O do Conhecimento Profissional

A estrutura atual das carreiras é baseada em cargos nas quais o profissional é conhecido pelas atribuições e pelos resultados que deve apresentar em função do cargo ocupado. Normalmente, não há registro e nem se dá muita importância ao conhecimento e experiências do profissional fora do invólucro do cargo que ocupa. Por essa razão, ignoram-se os conhecimentos adquiridos por ele fora do seu universo de trabalho.

3.1 Ciclo de vida do profissional

A Revista Exame publicou de janeiro de 1995 a junho de 1997 vários artigos e entrevistas sobre carreira, demissão e desemprego. Esta tríade tem freqüentado diariamente a mídia em uma demonstração clara da enorme preocupação da sociedade com este problema.

Analistas têm citado várias razões para o desemprego crescente, dentre elas, a busca da competitividade e produtividade, a tecnologia utilizada cada vez mais na automação de processos, a desatualização profissional e a flexibilização da produção.

Independentemente das razões que levam à demissão, quando ela acontece, tem um efeito devastador sobre as pessoas. Atinge o orgulho do profissional, afeta a sua auto estima, deixa à mostra sua vulnerabilidade. A diminuição dos postos de trabalho e a necessidade da sobrevivência obrigam o profissional a buscar ocupação em áreas diferentes de sua especialização. Nesse caso, a não utilização do conhecimento acumulado pressupõe desperdício.

Segundo pesquisa realizada pelo grupo Catho em 1997, as principais razões para a demissão de executivos foram: não obtenção de resultados, falta de competência técnica, falhas no relacionamento interpessoal, reestruturação com eliminação de cargos, desonestidade, falta de dinamismo, deficiência na supervisão de pessoas, contratação de um executivo menos oneroso, relacionamento ruim com seu superior, alcoolismo, problemas de saúde, assiduidade e pontualidade.

Observam-se também que os executivos contratados em 1997 eram mais jovens do que os contratados em anos anteriores e a diferença de idade entre admitidos e demitidos passou de 0,75 ano em 1988 para 2,8 anos em 1998. Além disso, somente 9,13% dos admitidos têm idade acima de 45 anos. A porcentagem dos demitidos com mais de 45 anos aumentou de 15,5 para 19,7%. (Catho,1997)

Quando a demissão foi motivada por reestruturação do quadro por necessidade econômica, os fatores mais importantes foram: produtividade, competência, relacionamento interpessoal difícil, aposentadorias, pouco tempo de casa, e estado civil solteiro.

Nas publicações da revista Exame, no período de 1996/1997, são citados em cinco artigos os nomes de 17 executivos, com idades entre 33 e 60 anos, que foram demitidos quando ocupavam altos cargos na direção de empresas como Alcan, MPM, Cica, Souza Cruz e Bamerindus, entre outras. As competências são adquiridas ao longo da carreira. Isso significa que as empresas investem e muito, na formação de seus executivos.

Características	Taxas médias anuais				Variação em % - 1998/1989
	1989	1994	1998	1999	
Total (PED) ¹	8,7	14,2	18,3	19,5	110,3
Aberto (PED) ¹	3,4	5,1	7,6	7,8	123,5
Com experiência (PED) ¹	7,5	12,3	15,9	17,0	110,7
Faixa Etária					
10 a 14 anos	32,1	42,9	49,2	50,9	53,3
15 a 17 anos	21,9	38,0	46,8	48,9	113,7
18 a 24 anos	11,9	20,1	25,7	27,7	116,0
25 a 39 anos	6,2	11,0	14,6	15,5	135,5
40 anos e mais	3,5	6,9	10,9	12,3	211,4
Sexo (PED)³					
Mulheres	10,8	16,4	21,1	21,9	95,2
Homens	7,5	12,8	15,9	17,6	111,6
Tempo despendido na procura de trabalho, em semanas (PED)¹					
Médio	15	25	36	40	140,0
Mediano	9	13	21	24	133,3
Posição na Família (PME)²					
Chefe	1,7	3,2	5,1	5,2	197,3
Cônjuge	1,6	3,1	5,4	5,2	239,2
Filho	7,4	9,7	13,4	14,4	81,4
Outros	4,3	6,7	9,3	9,5	116,0
Escolaridade (PME)²					
Menos de 5 anos	2,9	4,0	6,1	6,4	110,6
5 a 8 anos	4,9	7,0	9,6	9,5	96,3
9 a 11 anos	4,5	6,0	9,1	10,1	102,9
Mais de 11 anos	1,8	2,4	4,0	4,2	123,9

Fonte: PME: IBGE – Elaboração IPEA. PED: SEADE/DIEESE, elaboração própria.

(1) PED: 1999 = média janeiro – junho - PED: 1999 = média janeiro – abril.

FONTE – Mattoso, 1999, pág.13 -

Figura 20: Perfil do desemprego (taxas médias anuais) Brasil (1) e São Paulo (2) 1989 - 1999

O desemprego entre 1989 e 1998 teve um crescimento maior entre os homens com 40 anos e mais, bem como entre os de maior escolaridade. (figura 20)

As informações obtidas através das pesquisas citadas e da leitura de textos de vários autores, para este trabalho, levantam a hipótese da tendência das empresas demitirem, em situações de reestruturação, profissionais mais velhos. Em princípio, não há como contestar a pertinência ou não dessas demissões. Apenas que a idade, embora a Lei 9029 de 13 de abril de 1996 proíba a discriminação por idade no Brasil, tornou-se um critério discriminatório de seleção, nem sempre explícito.

Bridges(1995) recomenda a não mudança de emprego após os 40 anos em razão da discriminação por idade no mundo do emprego.

Nas reestruturações, as empresas estão substituindo profissionais maduros, por jovens, aparentemente alicerçadas na crença de que os mais velhos não têm flexibilidade, são resistentes às mudanças, a capacidade de aprendizado é menor, a experiência já não conta, não sabem trabalhar em equipe, perdem a capacidade física e mental, são antiquados, desatualizados e mais cautelosos na ação.

A afirmativa da inadequação de profissionais maduros às empresas modernas ou que estão se modernizando contradiz a idéia de que profissionais como médicos, advogados, professores, artistas, artesãos, entre outros, à medida que ganham experiência, desenvolvem suas habilidades, adquirem mais conhecimento e são mais admirados e respeitados. A experiência e a sabedoria compensam a perda de energia . Citam-se como exemplos, o Dr. Zerbini, Nelson Mandela, Ivo

Pitangui, Oscar Niemeyer, personalidades maduras de nossa história recente que utilizaram seus conhecimentos em benefício da sociedade.

Várias profissões utilizavam até pouco tempo o profissional e o ajudante. O profissional, o homem experiente e conhecedor das técnicas utilizadas em seu trabalho. O ajudante, candidato a ocupar futuro posto de trabalho, aprendia a profissão com o seu parceiro. Esse modelo era utilizado também em outros cargos. A empresa reconhecia o conhecimento acumulado por seus empregados e lhes confiava o treinamento de jovens postulantes aos cargos. Os mais velhos ajudavam a disseminar e a manter a cultura da organização. A dupla operava harmoniosamente segundo um preceito, segundo o qual o profissional emprestava seu conhecimento e sua experiência e o ajudante sua força. Havia trocas de competências e habilidades resultando em substituição progressiva da energia pela sabedoria.

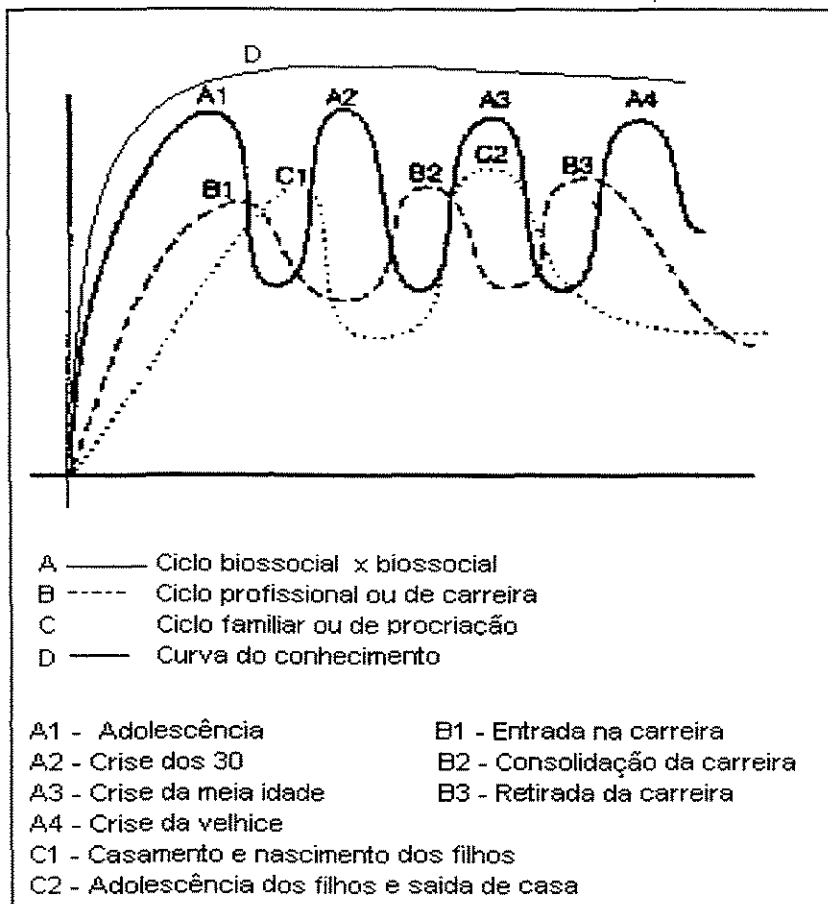


Figura 21: Ciclo de influências sobre as pessoas. (Fonte: Dutra, Joel Souza, 1996. p. 36)

A essência do conceito explicitado na figura 21 esta na associação de três vetores fundamentais da vida do Homem: carreira, vida biológica e vida familiar. Estes três vetores caminham juntos, se entrelaçam, às vezes, e se influenciam mutuamente, sendo o ápice de um o início possível do outro, formando a essência da vida do indivíduo.

O ciclo de vida flui em um *continuum*, as fases da vida se sucedem em função da idade e dos aprendizados contidos em cada uma. Há, em cada fase, um dar-se conta dos valores da própria vida.

No ciclo de vida, ao final dos 20 anos e antes dos 30 anos, acontecem as escolhas mais importantes. É nesse período que se decide por uma carreira, se opta pelo casamento e se adquirem raízes. Não há como deter o *continuum* da vida, ela segue sempre inexorável.

Para o profissional especializado, a escolha da carreira acontece de fato após os 25 anos de idade, uma vez que a graduação ocorre em média aos 23 anos e as especializações, cada vez mais exigidas, necessitam de cerca de dois anos. Começa aí o relacionamento do profissional com uma organização preparando-se para uma carreira em princípio duradoura. Entre os 35 e 45 anos, o trabalho e a carreira têm importante lugar na vida das pessoas ocupando grande parte de seu tempo e de suas preocupações. Aparecem, nesse período, as necessidades de atualização e reciclagem profissionais pressionando o indivíduo a tomar decisões nesse sentido. É nessa época, que surgem oportunidades de crescimento do profissional na hierarquia da empresa ou desengajamento em função da redução dos níveis de poder ou de efetiva participação em trabalhos relevantes. Nesse período, podem ocorrer falta de motivação e declínio da produtividade em decorrência da diminuição da participação em decisões. É nessa época, também, que esses profissionais ficam vulneráveis às demissões.

Para Barros (1995), a vida pode ser dividida nas seguintes fases: infantil (0-7anos), juvenil (7-14 anos), adolescente (14-21 anos), emotiva (21-28 anos), racional (28-35 anos), consciente (35-42 anos), imaginativa(42-49 anos), inspirativa (49-56 anos), intuitiva (56-63 anos). Cada uma dessas fases tem características próprias e as pessoas, ao vivê-las, adquirem habilidades e

competências em relação à liderança, condução de equipes, trabalho em grupos e negociação. Percebe-se que, até a fase racional, nas questões relativas à liderança, condução de equipes e nos relacionamentos dentro da organização, é preponderante um certo comportamento individualista/ narcisista. Embora o profissional já comece a ter mais domínio sobre seus impulsos, ainda há componentes bastante autoritários em seu comportamento no sentido de procurar impor seu pontos de vista. A segurança, em relação a subordinados decorre principalmente de conhecimentos técnicos. A partir da fase consciente, o profissional está mais apto a lidar com pessoas, preocupando-se mais com as necessidades e anseios de seus subordinados. Delega mais, acreditando que as melhores soluções são participativas. Está em sintonia com os objetivos da organização. Valoriza as pessoas, acreditando que são elas que agregam valores às organizações. Regra geral, é nessa fase que se descobre a própria mortalidade e essa idéia assusta pois o homem não está preparado para ela. Em relação à carreira, por ser uma fase de grandes decisões e pressões em relação às necessidades de mudanças e reciclagens, o profissional descobre a possibilidade da demissão o que não deixa de ser a descoberta da mortalidade profissional.

Nas fases seguintes, a evolução segue por conta da melhoria da capacidade de administrar pessoas e o profissional adquire a consciência do valor dos seus talentos e capacidade de visão estratégica.

No momento em que o profissional especializado atinge a maturidade profissional e o equilíbrio emocional (hoje, tanto discutido e desejado), torna-se descartável. Considerando que o mercado de trabalho não conseguirá absorver

todos os excluídos em suas áreas de especialização e que não há espaço para tantos consultores, esses profissionais terão que arranjar ocupação em áreas diferentes da de sua área de competência. Nesse caso, no mínimo 10 anos de investimento em treinamento e aprendizado estarão sendo desperdiçados. A competência, a experiência e o conhecimento desses profissionais estarão sendo precocemente mas não irremediavelmente descartadas.

Observa-se que, entre a terceira idade profissional (envelhecimento profissional precoce) e a aposentadoria, estão ainda cerca de 20 a 25 anos em que o profissional terá que, obrigatoriamente, trabalhar antes de se aposentar. Considerando a expectativa de vida de 75 anos, o profissional poderá viver mais 15 anos após a aposentadoria.

Evidentemente, não se pode pretender que as empresas mantenham profissionais que não tenham mais utilidade ou que não estejam contribuindo para agregar valor à organização; mas também não se pode entender porque as empresas estejam trocando profissionais, com base em pressupostos de que profissionais com mais de 35 anos são velhos e reativos às mudanças. Segundo Lévy (1996, p.60) *“o trabalhador contemporâneo tende a vender não mais sua força e trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar, que pode se atualizar de maneira imprevisível em contextos variados”*.

Essa afirmação reforça a idéia do aproveitamento do profissional com qualquer idade ao mesmo tempo .que evidencia a necessidade de investimentos em inovação.

Handy (1996) chama a atenção para a transformação que está ocorrendo nas organizações quando afirma que o paradigma da riqueza passa da propriedade e produção para o conhecimento. Na verdade, é mais que ter conhecimento é a capacidade de utilizá-lo.

O domínio e o uso do conhecimento tornam-se portanto o cerne da questão. O poder econômico torna-se dependente do conhecimento o que deverá levar as empresas a repensar o descarte prematuro de profissionais experientes, capacitados e com grande conhecimento. Na legião de excluídos, há certamente grande massa de conhecimento não registrado e sem controle que, passar despercebido, não é utilizado.

Embora existam treinamentos com ênfase para a gestão dos recursos humanos, os gerentes ainda dedicam pouco ou nenhum tempo ao seu melhor ativo, o capital humano, desconhecendo por isso o potencial de seus colaboradores.

Os demitidos levam consigo o conhecimento acumulado nas empresas que deixaram. Levam técnicas, relacionamento com clientes, histórias de sucesso e fracasso. Juntam-se a outros demitidos formando um reservatório de talentos.

Capítulo IV

Verificação, descrição e análise dos resultados da pesquisa de campo

Neste capítulo, serão evidenciados o universo da pesquisa, os elementos que serviram de subsídio para a análise dos dados, o material utilizado na pesquisa de campo e os procedimentos principais. Trata-se de um levantamento preliminar e intencional com a finalidade de levantar tendências, não tendo rigor estatístico e nem pretensão de esgotar o assunto.

4.1 Universo da pesquisa

A cidade de Campinas está localizada no Estado de São Paulo e é pólo de uma região metropolitana formada por 22 cidades e 2,2 milhões de habitantes. Está distante 100 km da capital São Paulo. Tem cerca de 1.000.000 de habitantes, sendo o segundo centro econômico, industrial, científico e tecnológico do estado. Da região de Campinas, saem 9% do Produto Interno Bruto (PIB) e 17% da produção industrial do Estado de São Paulo.

A Região é a responsável por 10% de toda a produção agro-industrial de São Paulo nela e há um total de 17 mil empresas ligadas ao Setor Terciário.

Quanto à ocupação da mão-de-obra campineira, 65% está alocada no Setor de Comércio e Serviços; 34% na Indústria e 1% na Agricultura. Na cidade, há um total de 55 instituições financeiras instaladas, com 132 agências bancárias.

Campinas tem um grande e moderno parque industrial onde estão presentes unidades de 32 das 500 maiores empresas do mundo. É também um dos maiores mercados consumidores do país, com renda per capita de R\$ 6.300,00 e respondendo por cerca de 9% da arrecadação nacional de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias).

A oferta de recursos humanos é das mais qualificadas do país. A predominância de universidades como a Universidade Estadual de Campinas - Unicamp e Pontifícia Universidade Católica de Campinas- Puccamp, ao lado de outros Centros de Pesquisa e Tecnologia, oferece um suporte tecnológico altamente privilegiado para as empresas.

(Fonte: <http://www.campinet.sp.gov.br/infocida.htm>)

4.2 Elementos da pesquisa

Foram alvo desta pesquisa, 34 gerentes de RH de 34 empresas da região de Campinas e profissionais especializados, demitidos ou demissionários, nos dois últimos anos.

As empresas foram selecionadas mediante a quantidade de empregados (mais de 300 empregados) e o critério de escolha dos profissionais levou em conta o tempo de permanência nas empresas que deixaram(5 anos ou mais), a idade (mais de 30 anos) e a formação (nível superior).

4.3 Material

Foram utilizados três tipos de questionários conforme modelos:

- Modelo A (Anexo 1)
- Modelo B (Anexo 2)
- Modelo C (Anexo 3)

O objetivo dos questionários foi verificar:

- se nos últimos dois anos a empresa passou por processo de reestruturação/ reorganização;
- se nos processos de reestruturação/ reorganização houve diminuição do quadro funcional;
- se nos casos em que houve redução do quadro a empresa ofereceu programa de desligamento voluntário;
- motivo para a reorganização / reestruturação;
- critérios para a escolha do público alvo, na redução do quadro funcional;

- a idade média dos demitidos;
- tempo médio de permanência dos demitidos na empresa;
- se a empresa disponibilizou programa de recolocação;
- a idade média dos empregados atuais;
- formação universitária e especialização profissional, na empresa que deixaram, dos demitidos /demissionários;
- tempo de permanência na empresa;
- ocupação atual.

4.4 Procedimentos

Inicialmente, foi enviado aos gerentes de RH das empresas o questionário Modelo A. Houve um retorno de 13 questionários. Em seguida, foi enviado a estes 13 respondentes o questionário Modelo B, e tendo havido o retorno de todos eles.

Foram entrevistados profissionais especializados demitidos ou demissionários, tendo sido aplicado na entrevista o questionário Modelo C.

4.5 Discussão dos resultados

Neste capítulo, serão analisados os resultados de pesquisas feitas para este trabalho e os resultados de pesquisas realizadas pela Catho Consultores (1997).

4.6 Análise de pesquisas

Deste questionário, foram extraídos os seguintes resultados:

O principal motivo para a reorganização, segundo os respondentes, foi a busca da competitividade, ou seja, a adequação da empresa ao novo cenário através de processos de reorganização de modo a tornar as empresas mais competitivas, embora tenha ficado evidenciado, também como razões fortes, o declínio das vendas e a evolução tecnológica.

Nas demissões, os critérios mais fortes, individualmente, para a escolha do público alvo, foram: salário, desempenho e tempo de serviço. Em indicações associadas, foram: salário, tempo de serviço, idade, salário, desempenho.

Os empregados desligados tinham, em média, 38,5 anos de idade e permaneceram, em média nas empresas, por 10,8 anos.

Os gerentes atuais têm, em média, 43 anos de idade e os demais empregados, 33 anos de idade, em média.

EMPRESA	Nos últimos 2 anos, a empresa passou por processo de Reorganização / reestruturação?		Nesse processo, houve diminuição do quadro funcional?		A empresa ofereceu programa de afastamento voluntário?	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
EMPRESA 1						
EMPRESA 2	*		*		*	
EMPRESA 3						
EMPRESA 4	*		*			*
EMPRESA 5						
EMPRESA 6	*		*			*
EMPRESA 7	*		*			*
EMPRESA 8		*		*		*
EMPRESA 9	*		*			*
EMPRESA 10		*		*		*
EMPRESA 11		*		*		*
EMPRESA 12	*		*			*
EMPRESA 13	*		*		*	
EMPRESA 14	*		*			*
EMPRESA 15						
EMPRESA 16						
EMPRESA 17	*		*			*
EMPRESA 18	*		*		*	
EMPRESA 19	*		*			*
EMPRESA 20						
EMPRESA 21	*					
EMPRESA 22	*		*		*	
EMPRESA 23		*				
EMPRESA 24	*		*			*
EMPRESA 25						
EMPRESA 26	*		*			*
EMPRESA 27						
EMPRESA 28						
EMPRESA 29						
EMPRESA 30	*		*			*
EMPRESA 31	*		*			*
EMPRESA 32	*		*		*	
EMPRESA 33	*		*		*	
EMPRESA 34						

Tabela 10 : Pesquisa : Reorganização Empresarial (1)

Pesquisa – Reorganização Empresarial	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 9	EMPRESA 11	EMPRESA 12	EMPRESA 13	EMPRESA 17	EMPRESA 18	EMPRESA 19	EMPRESA 22	EMPRESA 24	EMPRESA 30	EMPRESA 31	TOTAL
1. Qual o motivo da Reorganização														
Competitividade	*	*	*	*		*			*	*		*		8
Declínio das Vendas			*		*				*					3
Evolução Tecnológica		*	*				*							3
Mudança de Produto							*							1
Informatização										*				1
Redução do Quadro											*			1
Adequação de Empresa		*												1
Desativação da Fábrica								*						1

Tabela 11 : Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 1)

Pesquisa – Reorganização Empresarial	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 9	EMPRESA 11	EMPRESA 12	EMPRESA 13	EMPRESA 17	EMPRESA 18	EMPRESA 19	EMPRESA 22	EMPRESA 24	EMPRESA 30	EMPRESA 31	TOTAL
2. Quais foram os critérios adotados para a escolha do público alvo na redução do quadro funcional														
Idade	*		*			*					*			4
Tempo de Serviço	*		*			*				*	*			5
Salário	*		*			*		*	*		*	*		7
Desatualização Tecnológica			*				*	*						3
Desempenho	*				*		*	*	*	*		*		7
Custo (Chefia)		*												1
Assiduidade	*													1
Desativação de Cargos								*						1
Aposentados						*		*					*	3
Não houve critério				*										1

Tabela 12 : Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 2)

Pesquisa – Reorganização Empresarial	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 9	EMPRESA 11	EMPRESA 12	EMPRESA 13	EMPRESA 17	EMPRESA 18	EMPRESA 19	EMPRESA 22	EMPRESA 24	EMPRESA 30	EMPRESA 31	TOTAL
3. Com relação aos empregados desligados, qual a idade média e qual o tempo de permanência na empresa?														
Idade Média	42	(*)	35	(*)	37	46	38	(*)	42	40	50	30	25	38,08
Tempo Médio de Empresa	16	(*)	10	(*)	6	12	17	(*)	14	10	26	5	2	11,8
(*) – Não informou														

Tabela 13 : Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 3)

Pesquisa – Reorganização Empresarial	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 9	EMPRESA 11	EMPRESA 12	EMPRESA 13	EMPRESA 17	EMPRESA 18	EMPRESA 19	EMPRESA 22	EMPRESA 24	EMPRESA 30	EMPRESA 31	TOTAL
6. Caso tenha havido Programa de Demissão Voluntária, a empresa disponibilizou um Programa de Recolocação?														
Sim			•						•	•			(*)	3
Não	•	•		•	•	•	•	•			•	•		10
(*) – Não houve programa de demissão voluntária														

Tabela 14 : Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 4)

Pesquisa – Reorganização Empresarial	EMPRESA 6	EMPRESA 7	EMPRESA 9	EMPRESA 11	EMPRESA 12	EMPRESA 13	EMPRESA 17	EMPRESA 18	EMPRESA 19	EMPRESA 22	EMPRESA 24	EMPRESA 30	EMPRESA 31	TOTAL
7. Com relação aos empregados atuais, (estimado) qual a idade média?														
Da Gerência	43	40	38	44	47	48	40	(*)	40	46	44	44	45	43,25
Dos Empregados em Geral	33	35	35	31	38	34	28	35	39	32	36	30	25	33,153
(*) – Não informou														

Tabela 15 : Pesquisa – Reorganização Empresarial (Questão 5)

Na entrevista com profissionais demitidos ou demissionários nos últimos dois anos, foi levado em conta sua formação acadêmica, idade, tempo de empresa, especialização, motivo do afastamento do emprego e ocupação atual. A seguir estão sintetizadas algumas das 20 entrevistas realizadas.

Caso 1

Engenheiro Industrial, 53 anos de idade, 25 anos de empresa.

Especialista em Administração de Produção Industrial, deixou a empresa através de PDI.

Atualmente, é diretor industrial de multinacional.

Caso 2

Engenheiro Eletrônico, 52 anos de idade, 28 anos de empresa.

Especialista em Projetos de Hardware, deixou a empresa através de Plano Demissão Incentivado.

Atualmente, após tentativa de gerir o próprio negócio, presta consultoria e ministra aulas.

Caso 3

Engenheiro Mecânico, 45 anos de idade, 18 anos de empresa.

Especialista em Qualidade, foi demitido em razão da desativação da fábrica em Campinas.

Atualmente, é empresário do ramo de vídeo locadora e presta serviços de consultoria em Qualidade.

Caso 4

Engenheiro Mecânico, 45 anos de idade, 24 anos de empresa.

Assessor da Presidência em Qualidade Corporativa, Especializado em Qualidade e mestrando na mesma. Deixou a empresa através de PDI.

Atualmente, é consultor de empresas na área de qualidade.

Caso 5

Engenheiro Eletricista, 50 anos de idade, 22 anos de empresa.

Especialista em Administração de Sistemas de Telecomunicações, deixou a empresa através de PDI.

Atualmente, é professor universitário e consultor em comunicação empresarial.

Caso 6

Analista de Sistemas, 44 anos de idade, 4 anos de empresa.

Analista em planejamento para a qualidade, especializado em Qualidade Industrial, deixou a empresa, tendo sido demitido em Dezembro de 1995 .

Atualmente, é Coordenador do Sistema de Qualidade em empresa da construção civil.

Conclusões da Pesquisa

4.7 Sobre demissão e idade

Nos estudos realizados para este trabalho, verificou-se que os principais critérios para a escolha do público alvo para demissões, em função de reorganizações, foram: salário, desempenho, tempo de serviço, idade, desatualização tecnológica e aposentados.

Observa-se também a tendência de contratar profissionais mais jovens do que os demitidos, a limitação de idade em torno de 45 anos para as novas contratações e um aumento do número de demitidos com mais de 45 anos (Catho,1997).

O crescimento do desemprego no período de 1989-1998 é maior para homens com mais idade(40 anos e mais) e para aqueles que têm maior escolaridade.

As informações obtidas para este trabalho levantam uma hipótese da tendência das empresas demitirem profissionais mais velhos, que deve ser confirmada em um estudo mais detalhado. Junto à discriminação, nem sempre explícita, pela idade, vem à tona um paradigma quanto ao conceito do que é ser velho para uma organização, uma vez que não há um consenso sobre o que é ser velho para o trabalho ou se realmente o trabalhador envelhece para o trabalho. Pelas informações extraídas das pesquisas mostradas neste trabalho e de artigos com entrevistas publicados em revistas de grande circulação também referenciados aqui, constata-se que, a partir de 35 anos de idade em média,

profissionais estão sendo descartados, embora a longevidade venha aumentando e que os sistemas de pensão e leis de aposentadoria estão sendo modificados tornando mais avançados, para essa finalidade, os limites de idade. A demissão involuntária ou não, interrompe a carreira do profissional especializado muitas vezes precocemente. A saída do mercado de trabalho, em idade produtiva, tem causado de um enorme prejuízo social.

Nas entrevistas com profissionais demitidos ou demissionários verifica-se que, em sua maioria, deixaram a empresa após um longo período de trabalho. A saída, na maioria das vezes, tornou-se um caso crítico para o profissional no sentido de que o fato continua a incomodá-lo mesmo passado algum tempo, o que é perfeitamente compreensível. Constata-se que são profissionais bem preparados e que, atualmente, estão emprestando seus conhecimentos a outras empresas, muitas vezes concorrentes daquelas que deixaram.

4.8 Sobre conhecimento

A perda de conhecimento é um grande problema que poucas empresas e instituições estão percebendo e buscando resolver, de tal forma que, provavelmente, somente parte do conhecimento existente em uma organização é utilizado por ela. A estimativa é de que os ativos intelectuais de uma empresa normalmente valem de três a quatro vezes mais do que o seu valor contábil tangível.

Nota-se que a afirmação, pelas empresas de que os recursos humanos são seus maiores valores nem sempre é verificada na prática, pois, nas crises, a redução dos custos começa quase sempre pela redução do quadro de pessoal. O empregado, muitas vezes, é visto como custo e não como investimento, como unidade e não como parte de uma coletividade, embora os processos sejam decorrentes de ações e conhecimentos coletivos. Para identificar os indivíduos, as empresas normalmente mantêm bancos de dados funcionais de seus empregados. Não há indícios, entretanto, de que mantenham banco de dados dos seus conhecimentos.

Verifica-se a existência de um paradoxo quanto às demissões, pois, à medida que as organizações dependem cada vez mais do seu capital humano, reduzem seus quadros. Dentro dos paradigmas atuais, profissionais maduros e experientes com conhecimentos e talentos serão os que terão mais probabilidade de deixar a empresa e, nesse caso, poderão estar levando consigo conhecimentos que valeria a pena reter.

No mapeamento de um processo, levanta-se detalhadamente o conjunto de suas atividades indicando-se cada passo e cada ação necessária para produzir um determinado resultado. Entretanto, não se indica o conhecimento necessário para a execução de cada uma daquelas ações. Também não se identificam quais os profissionais que detêm aquele conhecimento e nem quantos e onde estão alocados. O problema decorrente é a falta de visibilidade daqueles profissionais que detêm conhecimentos estratégicos para a empresa. O foco é conhecimento do processo e para o processo.

O Capital Humano é formado pelo conhecimento especializado, pela criatividade, pela capacidade de resolver problemas, pelo espírito empreendedor, pelas habilidades gerenciais oferecidas pelos empregados à organização. Esse conceito traz à tona alguns importantes pontos de vista tais como a necessidade de se perceber que um profissional é mais que um executor de uma determinada tarefa. Ele é parte dinâmica de um sistema também dinâmico, ao qual empresta seus conhecimentos.

Conclusão

No mundo dos negócios, torna-se cada vez mais forte a tendência da gestão do conhecimento por ser ele considerado o seu componente mais importante. Há necessidade de que as empresas dêem especial atenção às áreas do capital humano tais como *know-how*, habilidades técnicas, conhecimentos estratégicos e segredos comerciais não explícitos, inclusive buscando mecanismos que facilitem a identificação e registro de conhecimentos tácitos uma vez que as pessoas, que os possuem, embora sejam ativos das empresas não são propriedade delas. Embora os empregados aprendam sempre, os conhecimentos adquiridos por eles e não documentados não pertencem à organização, pertencem ao indivíduo. Por esta razão, é importante e talvez, imprescindível à organização conhecer seus empregados, as habilidades e conhecimentos que possuem, onde e como estão sendo utilizados e ainda onde e como poderiam ser utilizados. Deveria saber ainda se aqueles conhecimentos ou suas aplicações são estratégicos para elas. Um banco de conhecimentos ajudaria nesse caso. É necessário ainda repensar os programas de demissão e também os critérios para a dispensa de funcionários; prover apoio para os demitidos e demissionários; desenvolver programas de atualização profissional e programas de recolocação interna. Torna-se como exemplo o caso da 3M que adotou esse tipo de programa como estratégia de recursos humanos, ao lado de dois outros programas, sendo o primeiro o recrutamento em universidades e o outro, a análise precoce da carreira.

Para ela, é preciso repensar as funções dos postos de trabalho em razão das novas tecnologias, desenvolver programas que facilitem o compartilhamento de conhecimentos tácitos e instituir a figura do gerente de conhecimentos. Na Skandia, empresa sueca pioneira na gestão de capital intelectual, foi criado o cargo de diretor para o capital intelectual. O novo cargo corporativo criado pela Skandia era equivalente às outras funções existentes tais como finanças e marketing. Essa nova função foi criada com a missão de incentivar o crescimento e desenvolver o capital intelectual, devendo ser um elo com outras funções da empresa.

Existem instrumentos informatizados que facilitariam a utilização de dados para gestão de conhecimentos de pessoas, como o ARIS-Toolset 4.0 e o Gingo.

É necessário que o governo busque propostas alternativas como formação de cooperativas com a finalidade de incentivar e aumentar a ocupação profissional como, por exemplo, aquela oferecida pela câmara do comércio e Indústria Brasil-Alemanha, através do *Senior Experten Service* (SES) – Serviço de Consultores Sênior que utiliza profissionais especializados aposentados em serviços de consultoria e incentivar comunidades de aprendizado nos moldes das comunidades de prática. Para mantê-las, as empresas precisam reconhecer sua importância, estimulá-las inclusive provendo recursos e não interferindo no seu crescimento.

As empresas, através da reengenharia e do downsizing, reinventaram suas estruturas em busca de produtividade e competitividade qualificando-se para o mercado. O passo seguinte é cuidar das pessoas, identificando e valorizando seus

conhecimentos e talentos, transformando-os em conhecimento coletivo que permeie, fortaleça e valorize a organização. A era da informação demanda empresas enxutas, flexíveis, ágeis e, sobretudo, zelosas de seus recursos humanos e cientes, conscientes e preservadoras dos conhecimentos que compõem o seu capital intelectual.

Referências Bibliográficas

ALCOFORADO, Fernando. Globalização. São Paulo: Nobel, 1997.

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, Igor H. & McDonnell, Eduard J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

BARROS, Alberto Moraes. **O desenvolvimento pessoal**: fases da vida. São Paulo: Adigo Consultores, 1995. (Palestra proferida em 06/06/1995 – Reunião GEDEPEC).

BATES, Terence & BLOCH, Susan. O impacto do fim do emprego. **HSM Management**, n.5, p.49-52, nov./dez.1997.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. A difícil administração das motivações **RAE**, São Paulo, v.38, n.1, p.6-17. jan./mar. 1998.

BERNARDI, Maria Amália. Demissão por malote? **Exame**, São Paulo, ago.1996.

BREITINGER, Jacqueline. Não adianta treinar os desempregados. **Exame**, São Paulo, p.26-28, 11/set.1996.

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROOKING, Annie. **Intellectual Capital**. Padstow, Cornwall: T.J. International Ltd, 1997.

CASE, Thomas A. & PALMIERI, Silvana A. **A contratação, a demissão e a carreira dos executivos brasileiros**. São Paulo: Grupo Catho, 1997.

CASTRO, Nadya Araújo de. (Org.) **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

COLETÂNEA. **O mundo do trabalho-crise e mudanças no final do século**. São Paulo: Scritta, 1994.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso:** o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ/ Revan, 1994.

Cortella, Mario Sergio ... et al. **Educação e empregabilidade: novos caminhos da aprendizagem.** São Paulo: Educ, 1997.

COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica. **Economia e Sociedade: revista do Instituto de Economia da Unicamp**, Campinas, n.1, ago.1992.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campos, 1998.

DICIONÁRIO Eletrônico Melhoramentos. WDIC 1.5 (Melhoramentos,1995).

DE MASI Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DONADÃO, Dorival. Consultoria Trigono. A jovem guarda sobe ao Olimpo.
Exame, São Paulo, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETTORE, Barbara. Por favor não se vão. **HSM Management**. n.7, p.20-24, mar./abr.1998.

FONTOURA, Marília. A vida dos downsizados. **Exame**, São Paulo, mai.1996.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GOMES, Maria Tereza. Um de 40 por dois de 20. **Exame**, São Paulo, set.1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas.

RAE, São Paulo, v.38, n.2, p.6-17.

GRUPO CATHO. (<http://www.catho.com.br/>)

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

HOBBSBAWN, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUMPHREY, John. O impacto das técnicas japonesas de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, Nadya Araújo de. (Org.) **A máquina e o equilibrista**: inovações na indústria automobilística brasileira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

NONAKA Ikujiro & TAKEUCHI Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNZI, Charly. Campinas: Unicamp, 1997. (apostila)

LEI 9029, de 13/04/1995 – Diário Oficial da União 17/04/1995.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34 Ltda, 1993.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34 Ltda., 1996.

LÉVY, Pierre & AUTHIER, Michel. **As árvores de conhecimentos**. São Paulo: Editora Escuta, 1995.

LIMA, Alfran Oliveira & GUERRA, Ana Cervigni. Capital Intelectual. **Revista de Ciências Gerenciais**, Leme, v. 2, n.2. Faculdades Integradas Anhangüera. dez.1998.

LYNCH, Dudley & KORDIS Paul L. **A estratégia do golfinho**. São Paulo: Cultrix, 1996.

MATTOSO, Jorge Eduardo. **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século. O novo inseguro mundo do trabalho nos países avançados**. São Paulo: Página Aberta, 1994.

MATTOSO Jorge Eduardo. **O Brasil desempregado**. São Paulo: Perseu Abramo, out/99

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade, o caminho das pedras**: como ter trabalho e remuneração sempre. São Paulo: Editora Gente, 1995.

OLIVEIRA, Carlos Alonso & MATTOSO, Jorge. (Org.). **Crise e trabalho no Brasil**: modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Cesi/Scritta, 1996.

PAHL, Ray. **Depois do sucesso**. São Paulo: Unesp, 1997.

PASTORE (a), José. **Encargos sociais no Brasil e no exterior**. Brasília: Sebrae, 1994.

PASTORE (b), José. **Flexibilização dos mercados de trabalho e contratação coletiva**. São Paulo: Editora LTR, 1994.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANCHES, Cristina. **Valorização do Profissional com mais de 50 anos.**

(http://www.gutro.com.br/rhsintese/ed10_16aht).

SANTOS, Milton et al. **Fim de século e globalização.** São Paulo: Editora Hucitec, 1997.

SEFOR. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional.
(<http://www.sec.sefor@mtb.gov.br>).

SEP. Secretaria, Economia e Planejamento. (<http://www.sep.sp.gov.br>).

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. & ROOS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Anexos

Anexo 1 - Modelo A - Pesquisa - Reorganização Empresarial - Empresas

	Nos últimos 2 anos a empresa passou por processo de Reorganização / reestruturação?		Nesse processo houve diminuição do quadro funcional?		A empresa ofereceu programa de afastamento voluntário?	
EMPRESA	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
EMPRESA 1						
EMPRESA 2						
EMPRESA 3						
EMPRESA 4						
EMPRESA 5						
EMPRESA 6						
EMPRESA 7						
EMPRESA 8						
EMPRESA 9						
EMPRESA 10						
EMPRESA 11						
EMPRESA 12						
EMPRESA 13						
EMPRESA 14						
EMPRESA 15						
EMPRESA 16						
EMPRESA 17						
EMPRESA 18						
EMPRESA 19						
EMPRESA 20						
EMPRESA 21						
EMPRESA 22						
EMPRESA 23						
EMPRESA 24						
EMPRESA 25						
EMPRESA 26						
EMPRESA 27						
EMPRESA 28						
EMPRESA 29						
EMPRESA 30						
EMPRESA 31						
EMPRESA 32						
EMPRESA 33						
EMPRESA 34						

Anexo 2

Modelo B - Pesquisa - Reorganização Empresarial - Questões

Empresa:

1. Qual o motivo da reorganização?		
<input type="checkbox"/>	Competitividade	
<input type="checkbox"/>	Declínio das Vendas	
<input type="checkbox"/>	Evolução Tecnológica	
<input type="checkbox"/>	Outros	Citar:
2. Quais foram os critérios adotados para a escolha do público alvo na redução do quadro funcional?		
<input type="checkbox"/>	Idade	
<input type="checkbox"/>	Tempo de Serviço	
<input type="checkbox"/>	Salário	
<input type="checkbox"/>	Desatualização Tecnologia	
<input type="checkbox"/>	Desempenho	
<input type="checkbox"/>	Assiduidade	
<input type="checkbox"/>	Outros	Citar:
3. Com relação aos empregados desligados, qual:		
•	Idade média (estimada): Anos
•	Tempo médio de empresa (estimado): Anos
4. Qual o percentual, aproximado, por categoria dos empregados desligados:		
Operacional	Administração	Gerencial
5. Em linha gerais, qual formação escolar dos empregados desligados:		
1º Grau	2º Grau	Superior
6. Caso tenha havido Programa de Demissão Voluntária, a empresa disponibilizou um Programa de Recolocação		
<input type="checkbox"/>	Não	
<input type="checkbox"/>	Sim	Qual?
7. Com relação aos empregados atuais, (estimado) qual idade média:		
•	Da gerência: Anos
•	Dos empregados em geral: Anos

Anexo 3

Modelo C - Pesquisa com profissionais demissionários ou demitidos

Pesquisa a ser utilizada em trabalho de pós-graduação

Pesquisa dirigida a profissionais especializados (nível superior) que deixaram o emprego (demitidos ou demissionários) em empresas com mais de 300 empregados nos últimos cinco anos (julho de 1993 a julho de 1998),

1 - Graduação:

Extensão universitária:

2 – Idade:

3 – Quanto ao último emprego formal:

Tempo de permanência no emprego:

Cargo ocupado:

Especialização na empresa:

Forma de desligamento(demissão, demissão voluntária, demissão incentivada):

4 – Atividade atual:

Observações:

Anexo 4

Matéria	Descrição	Autor	Fonte
1	A arte de reconstruir a carreira		Revista Exame – 03/02/93
2	Um de 40 por dois de 20	Maria Tereza Gomes	Revista Exame – 25/09/96
3	Demissão pelo Malote?	Maria Amélia Bernardi	Revista Exame – 14/08/96
4	A vida dos downsizedos	Marília Fontoura	Revista Exame – 08/05/96

Anexo 5

LEX

— 653 —

LEGISLAÇÃO FEDERAL

LEI Nº 9.029 — DE 13 DE ABRIL DE 1995

Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências;

O Presidente da República,

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Fica proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso a relação de emprego, ou sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade, ressalvadas, neste caso, as hipóteses de proteção ao menor previstas no inciso XXXIII do artigo 7º da Constituição Federal.

Art. 2º Constituem crime as seguintes práticas discriminatórias:

I — a exigência de teste, exame, perícia, laudo, atestado, declaração ou qualquer outro procedimento relativo à esterilização ou a estado de gravidez;

II — a adoção de quaisquer medidas, de iniciativa do empregador, que configurem:

a) indução ou instigamento à esterilização genética;

b) promoção do controle de natalidade, assim não considerado o oferecimento de serviços e de aconselhamento ou planejamento familiar, realizados através de instituições públicas ou privadas, submetidas às normas do Sistema Único de Saúde — SUS.

Pena: detenção de um a dois anos e multa.

Parágrafo único. São sujeitos ativos dos crimes a que se refere este artigo:

I — a pessoa física empregadora;

II — o representante legal do empregador, como definido na legislação trabalhista;

III — o dirigente, direto ou por delegação, de órgãos públicos e entidades das Administrações Públicas direta, indireta e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 3º Sem prejuízo do prescrito no artigo anterior, as infrações do disposto nesta Lei são passíveis das seguintes cominações:

I — multa administrativa de dez vezes o valor do maior salário pago pelo empregador, elevado em cinquenta por cento em caso de reincidência;

II — proibição de obter empréstimo ou financiamento junto a instituições financeiras oficiais.

Art. 4º O rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório, nos moldes desta Lei, faculta ao empregado optar entre:

I — a readmissão com ressarcimento integral de todo o período de afastamento, mediante pagamento das remunerações devidas, corrigidas monetariamente, acrescidas dos juros legais;

II — a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais.

Art. 5º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º Revogam-se as disposições em contrário.

Fernando Henrique Cardoso — Presidente da República.

Paulo Paiva.